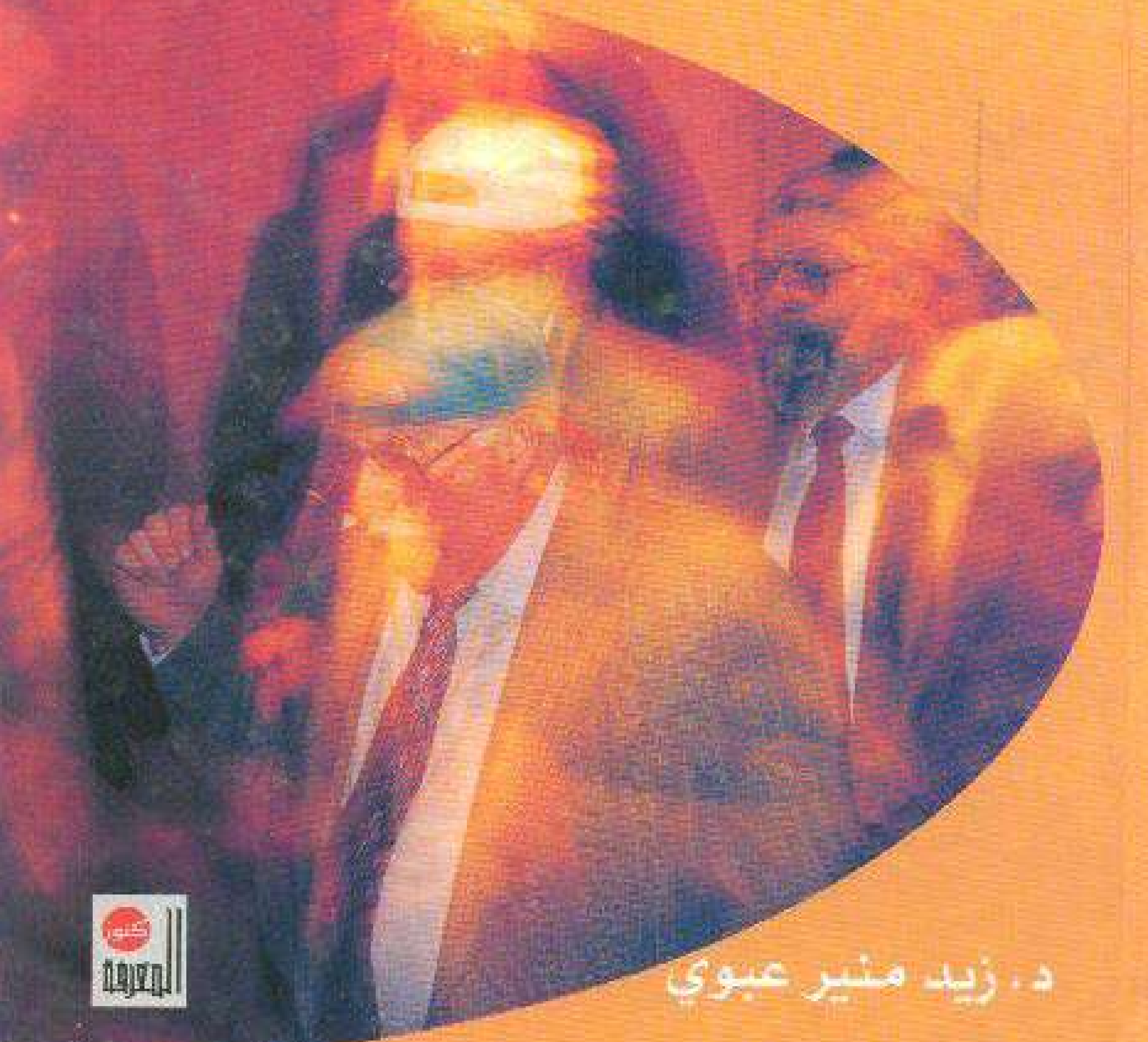
إدارة الأزمات



د. زيد منير عبوي



إدارة الأزمات

إدارة الأزمات

تأليف

د. زيد منير عبوي

الطبعة الأولى

1428هـ - 2007م



دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع

رقم الإجازة المتسلسل لدى دائرة المطبوعات والنشر(2006/2/493)

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2006/3/479)

351,007

عبودي, زيد منير

إدارة الأزمات/ زيد منير عبودي

عمان: دار كنوز المعرفة, 2006

(177) ص.

ر.أ : (2006/3/479)

الواصفات : إدارة عامة / إدارة الأزمات

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية

من قبل دائرة المكتبة الوطنية



دار كنوز المعرفة

للنشر والتوزيع

وسط البلد - مجمع الفحيص التجاري

تلفاكس: 00962 6 4655877 - موبايل: 00962 79 5525494 - ص. ب 712577 عمـــــان

E-Mail: dar_konoz@yahoo.com

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
-المقدمة	13
-الفصل الأول : الاطار العام :	17
الأزمة وتعريفاتها وإدارة الأزمة	
-مفهوم الأزمة	19
-الأزمة والمتخصصين	19
-مفاهيم الإدارة بالأزمات	20
-أنواع الأزمات	20
-متغيرات تؤثر على حل الأزمة	21
-مصادر الأزمات	22
-مهام إدارة الأزمات	22
-فريق إدارة الأزمات	23
-مجالات الأزمة	24
-متطلبات إدارة الأزمات	24

-أشهر الأزمات الصناعية العالمية 25

-دور العلاقات العامة في معالجة الأزمة 26

-مراحل الأزمة وأعباء معالجتها 27

-مبادئ وارشادات عامة في الأزمة 28

-شروط نجاح الإدارة بالأزمات 29

-الفصل الثاني : الأزمة والعملية الإدارية 31

-الأزمة والقرار 33

-مميزات القرار وقت الأزمة 34

-في حالة نشوب الأزمة تقوم الإدارة بعدة نقاط 34

-الآثار المترتبةعلى وقوع الأزمة لدى الإدارة 35

-العملية الإدارية ومعالجة الأزمات

أولآ : التخطيط

-متطلبات التعامل مع الأزمات في مرحلة التخطيط 36

-تحديد خطة الأزمة 37

ثانياً : التنظيم	43
-فريق عمل الأزمات	43
-الشروط العامة لإختيار فريق عمل الأزمات	24
-مراحل عمل فريق إدارة الأزمة	24
ثالثا : التوجيه	46
-القيادة	46
-علاقة القائد وإدارة الأزمة	46
-تأثير القائد في اللأزمة	47
-التحفيز في ظل الأزمة	49
-الإتصالات	51
-رابعاً : الرقابة	
-النظرة الشمولية الى الأزمة	52
-إعادة النظر في إشارات الأنذار المبكر	53
-تسليط الأضواء على المحاور الأزمة	53
-تقدير المخاطر الناتجة عن الأزمة	53
-مكافحة الإشاعات	54

سيطرة المدير على الأزمة 54

-الفصل الثالث : طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة 55

-أسباب الأزمات 57

-طبيعة أطراف الأزمة 57

-عوامل النجاح في إدارة الأزمة 58

-إدارة الأزمة في العلاقات الدولية 61

-مذكرات الرئيس الأمريكي الأسبق 63

(دوايت ايزنهاور) عن الأزمات

الفصل الرابع : الأساليب والأدوات الكمية في إدارة الأزمات 65

أولآ : نظرية المباريات 67

-أشكال الصراعات المتضمنة في الأزمات 68

-أنواع المباريات 70

ثانيآ : نظرية الدع ونظرية المباريات 71

ثالثآ : نظرية المساومة 71

رابعآ : نظرية المحاكاة 71

-فوائد نظرية المحاكاة 72

خامسآ : نظرية السيطرة 72

سادسا : نظرية بحوث العمليات 73

سابعا : نظرية الأرقام القياسية 74

الفصل الخامس : مناهج البحث في إدارة الأزمات 77

-المنهج القياسي التاريخي 79

-المنهج التاريخي 80

-المنهج البيئي 81

-المنهج البنيوي الوظيفي 83

-المنهج لدراسة الحالة 84

-المنهج الإحصائي 85

-المنهج المتكامل 86

الفصل السادس : تحفيز الرجال وقت الأزمة 89

-تمهيد 91

-مفاهيم السلوك الأساسية الإنسانية 91

-كيفية تحفيز الرجال وقت الأزمة 89

-الصفات التي يريدها الرجال أكثر من غيرها عند مواجهة الأزمة 92

-كيف يمكن تحضير الرجال 93

الفصل السابع : العلاقات العامة في مواجهة الأزمة	95
-تعريف العلاقات العامة	97
-خصائص العلاقات العامة	97
-أهداف العلاقات العامة	98
-أنواع برامج العلاقات العامة	98
-خطة العلاقات العامة في مواجهة الأزمة	99
-الخصائص الشخصية التي يجب أن تكون في القائمين بأعباء العلاقات العامة	100
-المهارات والصفات التي يجب أن تتميز بها رجال العلاقات العامة الناجحون في مواجهة الأزمات	101
-الأمور التي يجب على رجال العلاقات العامة تذكرها	102
الفصل الثامن : منهجية دراسة أزمات التنمية السياسية	103
-تمهيد	105
-الإعتبارات حول تدريس أزمات التنمية السياسية	108
-التحديث السياسي وأزماته	111
-التحول في الاهتمامات	121

-أزمات التنمية السياسية 128
-أهم الأزمات التي تواجهها البلدان المختلفة 130
-مظاهر الإندماج 134
-جابريل الموند وأزمات التنمية السياسية 138
-الفصل التاسع : دور المعلومات في إدارة الأزمة 141
-مقدمة 143
-أهمية المعلومات في إدارة الأزمات 143
-أجهزة المعلومات ومصادرها 146
-تقسيم المعلومات (تصنيف – مستوى – تأثير) 147
-دور انتاج المعلومات 152

-دور المعلومات في إدارة الأزمة 154
الفصل العاشر : دراسة حالة على أزمة الطاقة 157
-تعريف الطاقة 159
-أشكال الطاقة 159
-أزمة الطاقة وإنعكاساتها على الدول المتقدمة 159
-إزدياد إحتكار النفط بأسعار رخيصة 161

-إنعكاسات أزمة الطاقة الدولية على الدول النامية 162

-الآثار الهامة التي نجمت عن زيادة أسعار 163

النفط على الدول المصدرة لها

الفصل الحادي عشر : دراسة حالة على 165

أزمة المياه في الوطن العربي

-مقدمة 167

-أهم مشاكل أزمة المياه في الوطن العربي 167

-الإجراءات والخطوات اللازمة للحد

من إستنزاف الموارد المالية في الوطن العربي

الفصل الثاني عشر : دراسة حالة على أزمة الزلازل 171

-مقدمة 173

-سبب تواجد الشرور والكوارث في العالم 173

-دراسة إدارة الأزمات على ضوء الزلازل 174

التي أصابت مدينة (بم) الايرانية

-طهران وإدارة الأزمة للزلازل 174

-الزلازل , والتأمين , وإدارة الأزمة 174

-طرق التصدي أمام الزلازل 175

-المراجع 176

المقدمة

شهد العالم تطورات وتغيرات كثيرة في تشكيل المجتمعات تمثلت بالنمو السريع والتسارع الكبير للتكنولوجية والخصخصة والعولمة ودخول مفاهيم أدارية حديثة مثل إدارة الوقت وإدارة التفاوض وغيرها وهذا في هذا الكتاب نتحدث عن إدارة الأزمات , التي أصبحت تشكل منعطف هام سواء كانت بالأزمات المفتعلة والمخططة أو بالأزمات الطبيعية التي أصبحت أكثر خطورة في الحياة.

يهدف هذا الكتاب إلى تعريف القارىء بالإدارة الأزمات الذي يشكل موضوع هام في الإدارات , وقد قسم الكتاب الى أثنا عشر فصلاً على النحو التالي :

الفصل الأول : فيمثل الإطار العام للأزمة وتعريفاتها وإدارتها والأزمة والمتخصصين وأنواع الأزمات والمتغيرات التي تؤثر على حل الأزمة والتحدث عن مصادر الأزمات والمهام الرئيسية لإدارة الأزمات وفريق إدارة الأزماة ومجالات ومتطلباته وأشهر الأزمات الصناعية العالمية وثم دور العلاقات العامة في معالجة الأزمة ومراحل الأزمة وأعباء معالجتها ومبادئها والإرشادات وأخيراً التطرق على شروط نجاح الإدارة بالأزمات.

الفصل الثاني : يتحدث عن الأزمة والعملية الإدارية , حيث تم التعرف على الأزمة وقرارته والمميزات وقت الأزمة والتعرف على الأزمة في حالة نشوبها على ماذا تقوم به الإدارة لعلاجها , وأيضاً التحدث عن الآثار المترتبة على وقوع الأزمة وثم العملية الإدارية ومعالجتها والتي تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

الفصل الثالث : يتكلم عـن طبيعتـه التهديـدات التـي تخلـق الأزمـة , والتـي تشـمل أسـباب الأزمـات وطبيعـة الأطـراف وعوامـل النجـاح في إدارة الأزمـة وتـم إدارة الأزمـة في العلاقات الدولية وأخيراً التعرف على مذكرات الرئيس الأمريكي الأسبق (دوايت ايزنهاور) عن الأزمات.

الفصـل الرابـع : يتحـدث عـن الأسـاليب والأدوات الكميـة في إدارة الأزمـات والتـي يتحدث عن نظرية المباريات ونظرية الردع والمساومة والمحاكات ونظرية السيطرة ونظريـة بحوث العمليات والأرقام القياسية.

الفصل الخامس : يتطرق إلى منـاهج البحـث في إدارة الأزمـات , والتـي تحتـوي عـلى المنهج القياسي التاريخي والبيئي والبنيوي الوظيفي والمنهج لدراسة الحالة والمنهج الإحصـائي والمتكامل.

الفصل السادس : يتحدث تحفيز الرجال وقت الأزمة , حيث يتطرق هذا الفصل على مفاهيم السلوك الإنسانية وكيفية تحفيز الرجال وقت الأزمة والصفات التي يريدها الرجـال أكثر من غيرها عند مواجهة الأزمة . وكيفية تحفيز الرجال.

الفصل السابع : يتكلم عن العلاقات العامة في مواجهة الأزمة , حيـث يتعلـق بتعريـف العلاقات العامة وخصائصها وأهـدافها وأنواعهـا وثـم التعـرف عـلى خطـة العلاقـات العامـة في مواجهة الأزمة والخصائص الشخصية التي يجب أن تكون في القائمين بأعباء العلاقـات العامـة . والمهارات والصفات التي يجـب أن يتميـز بهـا رجـال العلاقـات العامـة النـاجحون في مواجهـة الأزمات وأخيراً الأمور التي يجب على رجال العلاقات العامة ان يذكرها لمواجهة الأزمة.

الفصل الثامن : يتحدث عن منهجية دراسة أزمات التنمية السياسية , والتعـرف عـلى الإعتبارات حول تدريس أزمات التنمية السياسـية والتحـديث لهـا والتحـول في الأهتمامـات ومعرفة أزمات التنمية السياسية الرئيسية وأهم

الأزمات التي تواجها البلدان المختلفة ومظاهر الاندماج والتعرف على رأى جابريل الموند في أزمات التنمية السياسية.

الفصل التاسع : يتطرق على دور المعلومات في أدارة الأزمات , وأهمية المعلومات فيها وأجهزته ومصادرها ومعرفة التقسيمات للمعلومات ودور انتاج المعلومات.

الفصل العاشر : يتحدث عن دراسة حالة على أزمة الطاقة , ومعرفة ماذا تعني وأشكالها وانعكاساتها على الدول المتقدمة ومعرفة كيفية تطبيق مسألة احتكار النفط باسعار رخيصة وانعكاسات الطاقة على الدول النامية واخيراً التعرف في هذا الفصل على الآثار الهامة التي نجمت عن زيادة اسعار النفط على الدول المصدر لها.

الفصل الحادي عشر : حيث كان عن دراسة حالة على أزمة المياة في الوطن العربي , وما يشمل على أهم المشاكل التي رافقت أزمة المياة فيها والإجراءات والخطوات اللازمة للحد من إستنزاف الموارد المالية في الوطن العربي.

الفصل الثاني عشر : وهو الفصل الأخير في هذا الكتاب والذي يتحدث عن دراسة حالة على أزمة الزلازل , ومعرفة سبب تواجد الشرور والكوارث في العالم ومعرفة إدارة الأزمات على ضوء الزلازل الذي إصاب مدينة (بم) الإيرانية وتم الشرح لأهم قوانين الزلازل والتأمين وإدارة الأزمة وطرق التصدي أمام الزلازل.

الفصل الأول : الأطار العامة - الأزمة وتعريفاتها وإدارة الأزمة

- **مفهوم الأزمة**
- **الأزمة والمتخصصين**
- **مفاهيم الإدارة بالأزمات**
- **أنواع الأزمات**
- **متغيرات تؤثر على حل الأزمات**
- **مصادر الأزمات**
- **مهام إدارة الأزمات**
- **فريق إدارة الأزمات**
- **مجالات الأزمة**
- **متطلبات إدارة الأزمات**
- **اشهر الأزمات الصناعية العالمية**
- **دور العلاقات العامة في معالجة الأزمة**
- **مراحل الأزمة واعباء معالجتها**
- **مبادىء وارشادات عامة في الأزمة**
- **شروط نجاح الإدارة بالأزمات**

الأطار العام : الأزمة ومفاهيمها وإدارة الأزمة

مفهوم الأزمة :

هي موقف محدد يهدد مصالح المنشأة وصورتها أمام الجماهير مما يستدعي أتخاذ القرارات السريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود إلى مسارها الطبيعي.

أو هي تعرض الفرد أو الجماعة أو المنظمات أو المجتمعات إلى مواقف حاساسة وحرجة ومؤلمة وتزداد حدة الألم تجاهلنا وأهملنا تلك الأنذارات والإشارات المصاحبة . وقد ينجم عن الأهمال خطر الموت وفقدان الحياة ويحتاج الأمر الى أتخاذ قرار لمعالجة الموقف (الأزمة).

الأزمة والمتخصصين :

هناك عدة زواية تتمثل فيها الأزمة منها :-

1 - **الزاوية الإدارية :** تعتبر الأزمة هنا هي ظاهرة إدارية غير مستقرة تمثل تهديداً مباشر وصريح لبقاء واستمرارها , تتميز بدرجة من المخاطرة.

2 - **الزاوية السياسية :** حيث تمثل الأزمة موقف يستدعي أتخاذ القرار لمواجهة التحدي والإستجابة الروتينية تكون غير كافية الأمر الذي يتطلب تجديدات حكومية إذا كانت النتيجة لاتريد التضحية بمركزها.

3 - **الزاوية الاجتماعية :** الأزمة هنا بمثابة انهيار لكيان الأفراد أو شعورهم بانعدام أهميتهم كنتيجة للتغيرات التي تحول الفرد الى مجرد شيء . وتعتبر نتاج لعملية التفاعل الحيوي المستمر في طبيعة الروابط القائمة بين طرفي علاقة إنسانية.

4 - **الزاوية الإقتصادية :** الأزمة هي الإنقطاع المفاجى في مسيرة المنظومة الإقتصادية مما يهدد سلامة الأداء المعتاد . وتعبر الأزمة عن التناقضات القائمة بين الطبقات الإجتماعية وبين قيم التبادل.

5 - **الزاية الطبية :** هي تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور أما إلى الأفضل وأما إلى الأسوأ.

مفاهيم الإدارة بالأزمات :

هي فعل أو رد إنساني يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة أو زعزعة استقرار وضع من الأوضاع بهدف أحداث تغيير في هذا النشاط أو الوضع لصالح مديره.

أو هي منهجية التعامل مع الأزمات في ضوء الإستعدادات والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانيات المتوفرة والمهارات وأنماط الإدارة السائدة.

أو هي تطبيق وظائف العملية الإدارية خلال البحث عن أسباب الأزمة لتحديد تلك الأسباب واحتواء إبعادها في أنتظار التوصل إلى حلول مناسبة لها.

أو هي إدارة تهتم بالمستقبل من أجل المحافظة على تطلعات الحاضر من خلال هذا التعاريف يمكن إعتبار إدارة الأزمات بالنسبة لمنظمة الأعمال المنظم الكهربائي للآلة أو الجهاز الكهربائي يحميه من تذبذبات التيار الكهربائي ويمكنه من تأدية وظيفته حسب ما هو مخطط لها.

ان إدارة الأزمات يمس مفاهيم علم السياسة والقانون والإدارة العامة. ويظهر استخدام إدارة الإزمات في الإدارات المختلفة خاصة بعد ازدياد ظاهرة تعرض المنظمات للتأثيرات المتبادلة في مختلفة بيئات الأعمال دولية أم أقليمية.

أنواع الأزمات التي تمر بها أي منظمة :

يمكن تصنيف الأزمات التي تمر بها منظمات الأعمال إلى مايلي :-

1 - أزمات المسار الطبيعي :

هي أزمات طبيعية تمر بها المنظمة مثل الأشخاص الطبيعيون اثناء نموهم وتطـورهم حياتهم العادية . ويمكن الإستفادة من هذه الأزمات لتجاوز أزمات مستقبلية تحدث مع أي شخص . ويجب التنبوء دائماً لمثل هـذا الأزمـات والإسـتعداد لهـا حتـى يـتم تجـاوز تجـارب الأزمات الماضية.

2 - أزمات الأحداث الطارئة :

هي أزمات تحدث بشـكل غـير متوقـع في مسـيرة المنظمـة العاديـة أو في نشـاطاتها تسبب أحداث طارئة عن نشاط المنظمة , وهي بمثابـة أحـداث سريعـة والمفاجـأة تشـكلان عنصرين أساسيين يميزان هذا النوع من الأزمات , فهذا النوع من الأزمـات تعيشـه المنظمـة منذ اللحظة الأولى لحلول الأزمة.

متغيرات تؤثر على حل الأزمة :

هناك عدة متغيرات تؤثر على حل الأزمة وعلى مستقبلها منها :-

1 - تطور الأزمة :

حيث انها تؤثر على وحدة الأزمة في سرعـة حلهـا وتـؤثر في تـأخير حـل الأزمـة التـي تؤدي إلى خلق تداعيات متواترة قد تعمق حدة الأزمة وتزيد في مستوياتها فتتطور وتتفـرع ويصعب حلها.

2 - حجم ونوعية المعلومات المتوفرة :

أن توفر المعلومات المبكرة والدقيقة والوافية عـن مـؤشرات الأزمـة يسـاعد في رصـد مؤشراتها وتحليل تلك المؤشرات وأيجاد الحلـول المناسـبة لهـا . كـما تـوفر المعلومـات لـدى الفريق المختص برسم السياسات الخاصة بالأزمة يحدد مسـبقاً قـدرة وسرعـة إدارة الأزمـات في حل تلك الأزمة.

3 - الأمكانات المتاحة لإدارة الأزمات :

توفر الموارد البشرية والمالية الضرورية يساعد على سرعة الحركة لاكتشاف الأزمة ومواجهتها.

مصادر الأزمات :

هناك مصدرين رئيسيين بالنسبة لمنظمات الأعمال منها :-

1 - الاحتياجات الخاصة بالمنظمة والعاملين فيها :

حيث قد تواجه المنظمة عوائق وعقبات تتعلق بعناصر الإنتاج التي تستخدمها وخاصة الموارد المالية والبشرية المتاحة لها . وهذا المصدر يعتبر من أكثر المصادر الرئيسية وراء الأزمات المسماة بأزمات المسار الطبيعي التي تمر بها المنظمة والتي يمكن إذا ما احسن استخدام هذا النهج في الإدارة السيطرة على هذا النوع من الاحتياجات والاحتياط لاية أزمة قد تنتج عنه في المستقبل لأنه يتعلق بالبيئة الداخلية لمنظمة الأعمال.

2 - بيئة منظمة الأعمال الخارجية :

تشكل هذه البيئة مصدر أزمة يصعب رصد مؤشراته لحدة وتشابك التأثيرات الخارجية المتبادلة وأثرها على البيئة الداخلية للمنظمة . ويؤثر هذا المصدر على مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية لمنظمة الأعمال.

مهام إدارة الأزمات :

1 - خلق وعي عام والزام لدى إدارة المنظمة بضرورة الإهتمام بهذا النهج الإداري الحديث التي يمكنها من مواجهة الأزمات عن طريق الاستجابات المرنه والمنظمة لظروف الأزمات.

2 - أحداث جهاز انذار مسبق لرصد مؤشرات الأزمة . ويتكون هذا الجهاز من قسم أبحاث خاص يعمل فيه فريق مختص لرصد المؤشرات التي تنذر بقدوم الأزمات واطلاع الإدارة العليا أولاً بأول على نتائج تطور مؤشرات الأزمة.

3 - تطبيق الأسلوب العلمي الحديث في رصد وتحليل ومعالجة الأزمة.

4 - خلق توازن بين مبدأ المركزية واللامركزية , حيث أن المركزية لاتعطي حرية التصرف وأعطاء الأوامر أما اللامركزية التي تسمح بأعطاء الأوامر وحرية التصرف وصلاحيات تواسعة , ومن هنا جاءت إدارة الأزمات في التوازان بينهما . ويتكون فريق إدارة الأزمات من عدة نقاط منها :

أ - الفريق الإداري :

وهو فريق يتبع إدارياً الفريق الرئيسي الذي يوضع السياسات , وهنا مهمة الفريق الإداري العمل من أجل الإزمة . ويرأسه رئيس إدارة الإزمات ويمارس نوعاً من اللامركزية في مجال التنفيذ.

ب - الفريق المختص بوضع السياسات الخاصة بمواجهة الأزمات :

ويتكون الفريق المختص عادة من المدير التنفيذي للمنظمة يساعده أخصائيون من داخل أو خارج المنظمة . ويتمتع هذا الفريق بسلطة لامركزية في هذا المجال حيث يحق له صنع وأتخاذ القرار المناسب لحل الأزمة.

جـ - الفريق الأرتباط :

يعمل فريق الأرتباط بين الفريق الإداري والأقسام المختلفة المعنية مباشرة بالأزمة . ومهمة هذا الفريق تزويد الفريق الإداري بالمعلومات المتعلقة بالأزمة وأية اقتراحات حول سبل حلها . وتكون سلطته مركزية نظراً لارتباطه بالفريق الإداري.

مجالات الأزمة :

1 - مجال الصدمة : يعتبر هذا المجال من المجالات التي يلاحظ أو يـدرك فيهـا المـرء أو منظمة الأعمال حلول الأزمـة بـه . ويتميـز هـذا المجـال بالإرتبـاك في السـلوك والتصرف والحيرة في أتخاذ القرار وصدور ردود فعل غير منتظمة , حيث أن المفاجأة في الأزمات للمرء أو منظمـة الأعـمال تخلـق نوعـاً مـن الـذعر والإربـاك في النفـوس وتحتـاج إلى فـترة كبـيرة لإستيعاب ما حدث.

2 - مجال المراجعة : تبدأ حين تنتهي المجال الأول وهو الصدمة هي عمليـة تفحـص الأزمة وإدراك أبعادها . وفي هذا المجال تجمد المنظمة المواقف والقرارات التي كانت قائمـة خلال الأزمة وحلها . وتبدأ بمحاولة فهم واستيعاب الأزمة وإعادة الحسابات لإدراك أسبابها.

3 - المجال التسوية والتكيف : في هذا المجال تبرز مرحلة إدارة الأزمة حيـث تحـاول منظمة الأعمال أعادة توظيف طاقاتها في ضوء النتائج التي توصلت إليهـا لتجـاوز الأزمـة أو الحد من نتائجها السلبية.

متطلبات إدارة الأزمات

هناك عدة متطلبات لأدارة الأزمات منها :-

1 - عدم تعقيد الإجراءات : أثناء معالجة الأزمة فإن المنظمـة تحتـاج إلى السرعة في إنجاز الأعمال ومعالجة المشاكل وبالتالي تعتبر الوقت عنصر حاسم في هذا المجال.

2 - التنسيق الفعال : لابد من وجود أنسجام بين أعضاء فريق إدارة الأزمة وذلك من أجل توفر التنسيق الفعال فيما بينهم.

3 - التخطيط الجيد : تمثل الخطة الإطار العام الذي يقود تفكير المرؤسين إزاء إداء أعمالهم وتجاه التعامل مع الأزمات . فاستخدام التخطيط كإدارة منهجية لإدارة الأزمات يبعد عن الإرتجالية والعشوائية في إتخاذ القرارات.

4 - التواجد المستمر : من الصعب معالجة الأزمات الكبيرة الا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الأزمة . فالتواجد المستمر يؤدي إلى اكتمال الصورة لدى أعضاء الفريق عن الأزمة.

5 - تفويض السلطة : أن عملية تفويض السلطة تعتبر في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمة فقد تضطر الإحداث إلى ضرورة إتخاذ القرارات المناسبة بشكل سريع وبدون الانتظار لحضور الشخص المسؤول والذي يقع هذا القرار ضمن اختصاصه.

اشهر الأزمات الصناعية العالمية

1 - تسرب الموارد المشعة من الفاعل النووي بالولايات المتحدة عام (1979) والذي أثبت أهمية الاعتماد على وسائل الإعلام وضرورة تجنب هجومها وانتقادتها كأحد مخارج الأزمة.

2 - أضافة مواد سامة من قبل مجهولين إلى دواء (Tylenol) الذي تنتجه شركة (Johnson) في الولايات المتحدة حيث قامت الشركة بسحب الدواء من الأسواق وعقدت المؤتمرات الصحفية وجندت التغطيات الإعلامية اللازمة للتخفيف من آثار الأزمة والخروج منها بصورة جيدة أمام العملاء.

3 - كارثة أنفجار مكوك الفضاء (Challanger) التابع لوكالة الفضاء الامريكية ناسا والذي احترق منه سبعة رواد الفضاء.

4 - كارثة (Piper alpha) في تموز (1988) إلى الشمال الشرقي من aberdeen في سكوتلاندا والتي راح ضحيتها (167) شخصاً.

دور العلاقات العامة في معالجة الأزمة

تعتبر معالجة وإدارة الأزمات من مسؤولية الإدارة العليا بالدرجة الأولى لكن العلاقات العامة يبقى لها الدور الرئيسي في عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة لهذه الأزمات . هناك عدة اجراءات يجب اتباعها عند حدوث الأزمة التي يمكن سردها كما يلي :-

1 - عند وقوع أي حادث فإن على الموظفين المعنيين إتخاذ الإجراءات اللازمة لمحاصرته ومعالجته أولاً وقبل كل شيء.

2 - الإتصال فوراً بمدير الأمن والسلامة بالأضافة الى استدعاء الطبيب المناوب في عيادة الشركة.

3 - الإتصال بمدير المصنع ومدير العلاقات العامة وإبلاغهما بما حدث وبالتفاصيل الكاملة عن عدد الوفيات أو الأصابات وعن حجم الحادث ومسبباته.

4 - عقد اجتماع فوري للجنة الطوارىء لبحث الأزمة وأقرار الحقائق المفروض التصريح بها.

5 - قيام مدير العلاقات العامة بالإتصال بأهالي المتضررين أو المصابين لابلاغهم بالحادث.

6 - قيام مدير العلاقات العامة بالإتصال بوسائل الإعلام لابلاغهم بتفاصيل الحادث مع مراعاة عدم تحريف الحقائق أو المبالغة فيها.

مراحل الأزمة واعباء معالجتها

أولاً : مرحلة ماقبل اندلاع الأزمة

تقوم العلاقات العامة بتسجيل الملاحظات والظواهر وأجراء البحوث والاستقصاءات اللازمة لدراسة اتجاهات وآراء ومواقف الجماهير الداخلية والخارجية والتي من خلالها يمكن التنبوء بحدوث الأزمة . هناك ظواهر ارتفاع معدلات الغيات والتظاهر بالمرض من قبل الموظفين قد ينذر بحدوث ازمة مع الموظفين وايضاً زيادة شكاوي العملاء وتدمرهم قد ينذر بقرب حدوث المشكلة مع العملاء . وتقوم العلاقات العامة بدور كبير في مرحلة ماقبل اندلاع الأزمة للفت النظر الدوائر المعنية واشعارها بضرورة معالجة أسباب الأزمة قبل وقوعها أو تراكمها وانفجارها.

ثانياً : مرحلة حدوث الأزمة

في هذه المرحلة يتولى فريق المعالجة بمهامه ويقوم بدوره في معالجة الأزمة حيث يبادر إلى عقد اجتماع فوري حال وصوله نبأ وقوع الأزمة لمناقشة التفاصيل وإتخاذ القرارات التصحيحية والعلاجية لتصويب الأوضاع. كما قد يقرر الفريق إيقاف آلات المصنع وعجلة الإنتاج في حالة حدوث حريق كبير في المصنع أو قد يقرر سحب المنتج من الأسواق اذا كان هذا المنتج قد تعرض لاتلاف مقصود أو دس مواد غريبة فيه.

ثالثاً : مرحلة ما بعد انتهاء الأزمة

بعد أنتهاء الأزمة والخروج منها تأتي المرحلة الأخيرة والتي تقوم على أساس معالجة الآثار السلبية الناتجة عنها . فدس مواد غريبة في منتجات الشركة سوف يؤدي إلى تشويه سمعه الشركة والأعراض عن شراء منتجاتها حتى لو قامت بسحب المنتجات المتلاعب بها والتالفة من الأسواق . كما تقوم هذه المرحلة على عقد الندوات والمؤتمرات الصحفية وشرح الأسباب

الحقيقة وراء الحادث وتطمين الجماهير على أن الشركة قد أتخذت الإحتياطات والإجراءات المناسبة لمنع تكرار هذه الحادث مستقبلاً.

مبادىء واراشادات عامة في الأزمة

1 - تخصيص غرفة أو قاعة مناسبة لوسائل الإعلام لعقد المؤتمرات الصحفية وغيرها أثناء الأزمة.

2 - المحافظة على علاقات قوية مع وسائل الإعلام بشكل دائم.

3 - تخفيض عدد الناطقين الرسميين باسم الشركة إلى أقل حد ممكن مع أنه يفضل تسمية ناطق رسمي واحد.

4 - إبلاغ الإدارة العليا أولاً بأول عن آخر تطورات الأزمة.

5 - عدم أعطاء إجابات سريعة أو ردود فعل عفوية وغير مدروسة والتأكد من دقة وصحة جميع المعلومات قبل التصريح بها.

6 - إبلاغ الصحافة ووسائل الإعلام أولاً بأول عن آخر تطورات الأزمة.

7 - ضرورة تفرغ فريق الأزمة وأبتعاده عن مشاغل العمل اليومي حتى يستطيع التركيز على معالجة الأزمة.

8 - تحديد المسؤوليات والمهام لكل فرد معنى بالأزمة.

9 - التيقظ والحذر من احتمال إعادة نشوب الأزمة مرة أخرى وإتخاذ الإحتياطات اللازمة لمنع ذلك.

10 - مراجعة وتحديث خطة الطوارىء واجراءاتها والمعلومات الموجودة فيها بشكل مستمر.

شروط نجاح الإدارة بالأزمات

1 - وجود تفاوت كبير في ميزان القوى لصالح مدير الأزمة مما يضطر المستهدف بها إلى التسليم بمطالبة تجنباً للصراع.

2 - أن الهدف النهائي للإدارة بالأزمات عدة تحويلها إلى صراع سافر.

3 - في حالة عدم وجود فارق جوهري بين طرفي الأزمة فإن على مدير الأزمة أن يقنع الطرف المستهدف بقدرته على تكبيده خسائر فادحة في حالة الصراع.

4 - أن الإدارة بالأزمات لاتعنى بالضرورة قدرة مدرب الأزمة على السيطرة على تطورات الأزمة ففي كثير من الأحيان يفلت زمام السيطرة من مفتعل الأزمة.

الفصل الثاني : الأزمة والعملية الإدارية

- **الأزمة والقرار**

- **مميزات القرار وقت الأزمة**

- **موقف الإدارة من الأزمات**

- **في حالة نشوب الأزمة تقوم الإدارة بعدة نقاط**

- **الآثار المترتبة على وقوع الأزمة لدى الأدارة**

- **العملية الأدارية ومعالجة الأزمات**

أولاً : التخطيط

- **متطلبات التعامل مع الأزمات في مرحلة التخطيط**

- **تحديد خطة الأزمة**

ثانياً : التنظيم

- **فريق عمل الأزمات**

- **الشروط العامة لاختيار فريق عمل الأزمات**

- **مراحل عمل فريق إدارة الأزمة**

ثالثاً : التوجيـــه

- **القيادة**

- **علاقة القائد وإدارة الأزمة**

- تأثير القائد في الأزمة

- التحفيز في ظل الأزمة

- الاتصالات

رابعاً : الرقابة

- النظرة الشمولية إلى الأزمة

- أعادة النظر في اشارات الأنذار المبكر

- تسليط الأضواء على المحاور الأزمة

- تقدير المخاطر الناتجة عن الأزمة

- مكافحة الإشاعات

- سيطرة المدير على الأزمة

الأزمة والقرار

يمثل القرار القلب النابض لإدارة الأزمة وهنا يتعلق بالعوامل المعنوية والتي يصعب قياسها مثل الاحساس والمشاعر الإنسانية . ويمثل القرار المشكلة وقت الأزمة نظراً لتعرض متخذ القرار لمجموعة من الضغوط لاتسمح بالتفكير بشكل طبيعي وأخذ رأي الآخرين . وعندما يفشل متخذ القرار وقت الأزمة في السيطرة على الأمور قد يجد نفسه مضطراً إلى الاستسلام أو الانهيار أو الهروب.

يتميز القرار وقت الأزمة

1 - الرؤية الغير واضحة.

2 - ترتيب الأولويات.

3 - التفكير المتعجل غير المتأني.

4 - الحسابات الدقيقة لعنصري التكلفة والعائد.

5 - الابداع السريع لكل أطراف الأزمة.

موقف الإدارة من الأزمات

1 - أن تقف الإدارة موقفاً سلبياً وتتجاهل الأزمة.

2 - أن تدرك الإدارة حقيقة الأزمة ولكنها تفشل في مواجهتها بالأسلوب المناسب.

3 - أن تدرك الإدارة حقيقة الأزمة وتقوم بمواجهتها بالأسلوب المناسب وبشكل إيجابي وسريع بما يمكن من الحد من الخسائر.

4 - أن تدرك الإدارة حقيقة الأزمة ولكن تصور الإمكانيات المادية والبشرية مؤديان إلى تفاقم الأزمة.

في حالة نشوب الأزمة تقوم الإدارة بما يلي :

1 - نقل الصلاحيات والسلطات إلى هيئة مركزية تستطيع السيطرة على الموقف.

2 - فتح خطوط اتصال بين مجموعات العمل وكافة المسؤولين بالمنظمة مع حشد كافة الإمكانيات المادية والبشرية لخدمة تلك المجموعات.

3 - توزيع العمل على مجموعات عمل داخل تلك الهيئة المركزية بدلاً من أن تعمل تلك الهيئة في جميع الاتجاهات في آن واحد حيث يتأثر النجاح في إدارة الأزمات بمدى توافر فريق عمل متكامل يستطيع القيام بكافة خطورات ومراحل إدارة الأزمة.

4 - إنشاء لجنة عمل ميدانية لبحث وتقصي الحقائق على الطبيعة ومتابعة تنفيذ الخطط حتى انتهاء الأزمة.

- أما الآثار المترتبة على وقوع الأزمة لدى الإدارة :

1 - شلل إستراتيجية وخططها الموضوعية.

2 - عدم القدرة على أتخاذ القرارات الصحيحة لكثرة المعلومات التي ترد للإدارة وعدم دقتها.

3 - انتشار الشائعات والتوتر لدى العاملين مما يمثل مزيداً من الضغط على الإدارة ويؤدي بالتالي إلى تضارب القرارات وتعارضها.

العملية الإدارية ومعالجة الأزمات

1 - التخطيط 2 - التنظيم

3 - التوجيه 4 - الرقابة

أولاً : التخطيط

يمثل التخطيط مرحلة التفكير في المستقبل بقصد التعرف على :-

1 - الأزمات 2 - الاستعداد لمواجهتها.

- مرحلة التفكير تتضمن :-

1 - التفكير هنا من النوع الابتكاري ويعني في ثنايا الخبرات الموروثة والمكتسبة عن حل لمشكلة ما.

2 -التفكير الابتكاري يتمثل في البحث القادر على التحول بسهولة بالمعلومات من أتجاه إلى آخر أي أنه يتميز بمرونة عالية من التلون العقلي والقدرة على إنتاج أفكار تتسم بالجدرة أو التفكير فيما وراء المباشر أو المألوف.

3 - أن التفكير القادر على مواجهة الأزمات هو تفكير ابتكاري يتمتع بالمرونة وطلاقة فكرية واصالة وحساسية للمشكلات.

- مرحلة المستقبل تتضمن :-

يعني أن معالجة الأزمات أمور تتعلق بالمستقبل ومن ثم لايكون لدينا تصور كامل لأبعاد الأزمة وهذا يتطلب :-

1 - أن يكون المدير المسؤول عن مواجهة الأزمة لديه خبرة كافية في هذا المجال.

2 - أن يتميز هذا المدير بالتفكير الابتكاري ويحاول دائماً التصور لكيفية حدوث أي أزمة قبل وقوعها.

3 - أن يكون ذو علم كامل ودراية لكافة الوحدات التي يمكن أن تتعرض للأزمات أي أن مواجهة الأزمات يتطلب مدراء على درجة عالية من الكفاءة في التعامل مع الأمور المستقبلية والتي تتسم بالمخاطرة وعدم التأكد.

متطلبات التعامل مع الأزمات في مرحلة التخطيط ما يلي :-

1 - متطلبات التعامل مع الأزمات.

2 - التعرف على الأزمات.

3 - أنواع الأزمات.

4 - أبعاد الأزمات.

5 - ركائز الأزمة.

6 - أسباب الأزمات.

7 - خصائص الأزمة.

وهذا هو الشرح بالتفصيل :-

أولاً : متطلبات التعامل مع الأزمات تتضمن مايلي :-

1 - دقة الهدف ويشمل :

أ - التعرف على العناصر صانعة الأزمة.

ب - تقسيم العناصر إلى رئيسية وفرعية.

جـ - تحديد القوى المؤيدة لهذه العناصر.

د - تحديد البداية المناسبة للهجوم.

هـ - تحديد الوقت المناسب للهجوم.

و - تحديد الشخص الذي سيقوم بالهجوم.

ي - تحديد ردود الفعل المتوقعة والآثار الجانبية.

2 - تأمين الأفراد والممتلكات وتشمل :-

أ - إعطاء الفرصة للعاملين للتعبير عن احساسيسهم بدلاً من ضغطها.

ب - اعتبار العاملين قادرين على التغيير والتطوير.

جـ - مواجهة العاملين بالحقائق والمعلومات.

د - تقبل الفروق بين العاملين والعمل على حسن الاستفادة منها.

3 - روح الفريق ويشمل :-

أ - الاتصالات المفتوحة.

ب - الصراحة.

جـ - الثقة المتبادلة.

د - الحرية والابتكار.

هـ - تحمل المسؤولية.

و - ممارسة السلطة.

4 - المباغتة وتشمل :-

الهجوم المفاجىء وهو خير من الدفاع.

5 - حشد القوة والسيطرة على الأحداث وتشمل :-

أ - متابعة وتقييم الأداء على ضوء الهدف المحدد.

ب - التنبؤ بما قد يطرأ من إنحرافات.

جـ - رصد وتصحيح الإنحرافات.

هـ - إتخاذ الإجراءات التصحيحة لضبط الأداء.

ثانياً : التعرف على الأزمات :-

هي تلك اللحظة الحرجة التي يتخذ عندها مصير تطور ما أما إلى الأفضل واما إلى الأسوأ , والظواهر الدالة على وجود الأزمات مايلي :-

1 - التناقض المستمر في حجم المبيعات.

2 - التناقض المستمر في حجم الإنتاج.

3 - نقص السيولة وزيادة نسبة حجم الديون.

4 - ارتفاع معدل دوران العمالة ولاسيما في المستويات الإدارية العليا.

5 - ضعف الرقابة المالية مع عدم استخدام التقارير المالية في اغراض إتخاذ القرارات.

6 - انخفاض كفاءة الإدارة العليا وأنعدام الرقابة الفعالة على المدير التنفيذي.

7 - فقدان المهارات الإدارية في المستويات الإدارية التنفيذية والدنيا.

8 - الشائعات والمبالغات بين العاملين.

9 - الضعف في إستراتيجية الإدارة وفقدانها لمعناها تماماً.

10 - تكريس الموارد لتطوير الأعمال الجديدة مع أهمال العمل الرئيسي.

ثالثاً : أنواع الأزمات في التخطيط ويشمل مايلي :-

1 - حسب المحتوى ويتضمن :-

أ - معنوية. ب - مادية . جـ - مزدوج.

2 - حسب إمكانية الإستفادة ويتضمن :-

أ - تنموية ب - عرضية.

3 - من حيث شدة الأثر ويتضمن :-

أ - شديد الأثر مثل الكوارث الطبيعية والزلازل.

ب - ضعيفة الأثر.

4 - مراحل التكوين ويتضمن :-

أ - أزمة في النشوء.

ب - أزمة في مرحلة التصعيد.

جـ - أزمة في مرحلة الإخماد.

د - أزمة في مرحلة الإحتواء.

هـ - أزمة في مرحلة التكامل.

5 - من حيث البعد الزمني ويتضمن :-

أ - متكررة الحدوث حيث يمكن التنبؤ بها.

ب - مفاجىء يصعب التنبؤ بها.

6 - من حيث العمق ويتضمن :-

أ - سطحية يسهل احتوائها.

ب - عميقة الأثر لها مضاغفات.

7 - من حيث حسب كيان المتضرر وتتضمن :-

أ - عالية

ب - تنظيمية وإدارية.

جـ - أزمة قومية.

هـ - أزمة فردية .

و - كلية.

رابعاً : أبعاد الأزمة وتتضمن :-

1 - تهديد الشرعية مثلاً : فشل جهاز الإطفاء يطرح تساولاً عن جدوى جهاز الإطفاء.

2 - زعزعة الثقة بالمنظمات مثلاً : تلوث المياه المعدنية يرتبط فجأة بالتسمم.

3 - بث الاضطراب في حياة الأفراد مثلاً : التبريرات الخاطئة أو الأنكار تفقد الإنسان تماسكة الداخلي وتؤدي إلى موته بالمعنى النفسي.

خامساً : ركائز الأزمة وتتضمن :-

1 - الحتمية حيث كل عنصر من عناصر النظام يتكون من مدخلات وعمليات تحول ومخرجات.

2 - حرية الإدارة , تأثير قرارات الإنسان وتدخله يكون نسبياً وتحمل قراراته إما حلول ممكنة أو كوارث محتملة مع الأخذ في الإعتبار أن مصدر الكوارث لايكمن في القرارات الإنسانية الخاطئة , لكن على إتخاذ الإحتياطات الضرورية لتعليل مخاطر هذه الكوارث.

سادساً : أسباب الأزمة وتتضمن :-

1 - أسباب ترجع إلى أنعدام الثقة.

2 - أسباب ترجع إلى التسرع في أتخاذ القرارات.

3 - أسباب ترجع إلى ضعف القيادات.

4 - أسباب خارجة عن إرادة الإنسان.

5 - أسباب ترجع لضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجيا والبشرية.

6 - أسباب ترجع إلى التهوين من الأزمات.

7 - أسباب ترجع إلى تعارض المصالح.

8 - أسباب ترجع إلى عدم فعالية الاتصالات.

9 - أسباب ترجع إلى جمود النظم الإدارية.

10 - أسباب ترجع إلى اضعف التنظيمات الغير الرسمية.

11 - أسباب ترجع إلى عدم الإهتمام بالتدريب.

12 - أسباب ترجع إلى عدم الإهتمام بالجوانب الإنسانية للعاملين.

سابعاً : خصائص الأزمة وتتضمن :-

1 - التشابك والتداخل في عناصرها وأسبابها.

2 - تهديد مباشر وصريح للكيان المنظمة والعاملين بها.

3 - تمثل نقطة تحول أساسية في إحداث متشابكة ومتصارعة.

4 - الأزمة من صنع الإنسان ويمكن تفادي حدوثها بالإستعداد لمواجهتها.

5 - تستوجب خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة.

6 - تصاعدها المفاجىء يؤدي إلى درجات عالية من الشك في البدائل.

7 - مواجهة الأزمة يستوجب درجة عالية من التحكم في العلاقات والإمكانيات.

8 - مواجهة الأزمة تعد واجباً مصيرياً.

9 - المفاجئة واستحوازها على بؤرة الإهتمام.

10 - تسبب في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر.

يتضمن تحديد خطة الأزمة التعرف على النقاط التالية :-

1 - المقدمة : تشمل على بيان بكافة المحتويات حتى يمكن الرجوع اليها عند الحاجة وتشمل المقدمة عدد النسخ المتداولة وعلى أرقام التليفونات

التي يمكن الاتصال بها خلال (24) ساعة في اليوم . ويجب الإشـارة في المقدمـة عـلى أهميـة العمل كفريق وأهمية التعامل الفوري مع الأزمات.

2 - اقرار الأستلام : حيث يجب على المدير أن يطلب من كافة المشرفين استلام نسخة من خطة مواجهة الأزمة بطريقة رسمية لتضمن :-

أ - أشعارهم بأن ذلك الموضوع هام.

ب - قيام اولئك المشرفين بقراءة الخطة والتعرف على محتواها.

3 - تحديد فريق الأزمات : حيث يجب على المدير التأكد من أن فريق الأزمات قـام بتشكيل فريق يتكون من :

أ - أخصائي قانوين.

ب - أخصائي مالي.

جـ - أخصائي علاقات عامة.

هـ - أخصائي اتصالات.

د - ممثل عن الإدارة العليا.

ثم يجب على فريق الأزمات تحديد من هو قائد الفريق وماهو مسؤولياته؟

ومن هو نائب القائد؟ وماهي مسؤوليات كل عضو من أعضاء الفريق؟

4 - قائمة الاتصالات : حيث يجب على المدير أن يتأكـد مـن خطـة مواجهـة الأزمـة تشتمل على جميع أرقام التليفونات لإعضاء الفريق سواء من داخل العمل أو في منازلهم.

وتشمل على عناوين كافة الأماكن التي يمكن استدعائهم منها عند الضرورة.

5 - تقييم المخاطر المحتملة : يجب على المدير الفعـال في خطـة الأزمـات أن تشـمل على كافة أنواع الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها منظمتك وماهي

الاحتمالات الخاصة بكل نوع والخسائر التي تترتب عليها ومدى التحكم في المخاطر.

6 - التوثيق : يجب على المدير أن يطلب من كافة المشرفين بالمنظمة توثيق كافة الأحداث المرتبطة بالأزمة وقت وقوعها , والتنبيه على المشرفين المتواجدين في موقع الأزمة بكتابة مذكرات رسمية عن كافة الوقائع المتعلقة بالأزمة.

7 - المعلومات السرية : يجب على المدير أن يطلب من المشرفين تجنب التصريح بأي معلومات عن الأزمة الا بعد الحصول على موافقة كتابية منك منعاً لحدوث أي مشاكل. قد تسرع في إعطاء أحدى المشرفين معلومات غير صحيحة . ويجب العمل على مراجعة لكافة البيانات التي تصل إلى المدير أن تحدد متحدث رسمي واحد للشركة أثناء الأزمة.

8 - مركز إدارة الأزمات : يجب على المدير أن يراعي أن توضح الخطة موقع المركز لإدارة الأزمات وفئات العاملين به والموارد اللازمة له.

9 - تقييم الأزمة : يجب على المدير أن يرفق بالخطة الوثائق والمستندات التي تسهل من عمل فريق الأزمات وتساهم في الموقف نفسه عن طريق تقييم كافة جوانب الأزمة واقتراح التوصيات التي تزيد من فاعلية التخطيط مستقبلاً.

ثانياً : التنظيم

هنا يتم التركيز على تحديد الأشخاص الموكولة اليهم الأعمال الخاصة بمعالجة الأزمات والمهام المرتبطة بها , وفي التنظيم يتم التركيز على مايلي :-

1 - فرق عمل الأزمات :-

هنا فريق إدارة الأزمات يكون بشكل تنظيم موقفي مؤقت يمكن أن نحدد مكوناته بالأبعاد الستة الحاكمة في أي موقف إداري وهي :-

1 - المكان - غرفة اجتماع مجهزة.

2 - الناس - مجموعة خبراء متخصصين في جميع المجالات.

3 - الزمان - من البداية حتى النهاية مع إيجاد حل للأزمة.

4 - التسهيلات - أجهزة متوفرة للمعلومات ووسائل ايضاح.

5 - الأفكار - منهج للتحليل والتقويم.

6 - التنظيم - لجنة مؤقتة تلتقى في غرفة الاجتماع.

ويعمل فريق إدارة الأزمة من خلال التعاون مع القيادة العليا والقائد الميداني المباشر للأزمة وهو ويقوم باستقبال البيانات والمعلومات التي يسعى للحصول عليها وتحليلها ويقوم النصح والإرشاد من خلال القائد.

الشروط العامة لاختيار فريق عمل الأزمات :-

1 - ضبط الإنفعالات.

2 - السرعة في إتخاذ القرارات.

3 - التفكير العلمي.

4 - التفكير الإبتكاري والقدرة على التحليل والإستنتاج.

5 - التفاؤل والشجاعة وقوة العزيمة.

6 - القدرة على الأنتباه والتركيز.

7 - التخصصات المختلفة والمتكاملة.

مراحل عمل فريق إدارة الأزمة :

1 - مرحلة جمع الحقائق وتتضمن :

أ - عدد العاملين بالمنظمة.

ب - مواقع العمل.

جـ - الضرائب التي تدفع سنوياً.

هـ - القيود البيئة المفروضة على المنظمة .

د - نبذة عن كافة العاملين.

و - نبذة عن أوجه النشاط المختلفة للمنظمة.

ي - نبذة عن تاريخ المنظمة.

2 - مرحلة إعداد السناريوهات وتتضمن :-

إعداد سيناريوهات وفقاً لمنهج معين وذلك بأن يقوم الفريق بقيادة المناقشات التي تدور حول طرح اسئلة ويجب أن يساعد رئيس الفريق فريقه على الخروج عن الإطار التقليدي للتفكير واشعارهم بالثقة.

3 - مرحلة ابلاغ الرسالة وتتضمن :-

قيام مديري العلاقات العامة والشؤون العامة لوضع خطة تفصيلية تتناول الأزمات الهامة التي تهتم بها المنظمة مع تحديد الشخص الذي يتولى الحديث عن المنظمة اثناء الأزمة , وموقع مركز إدارة الأزمات , ويجب على خبراء الاتصال أن يقدموا خريطة توضيحية لسلسة الأوامر أثناء الأزمة . وتعريف خبراء الاتصال على أعضاء الفريق بوسائل الإعلام التي يمكن التعامل معها.

2 - تفويض السلطة :-

تعتبر هذا التفويض أحداهم متطلبات الإدارية في مواجهة الأزمات حيث يتح لفريق مكافحة الأزمات حرية الحركة في المواقف التي تواجهه . ويجب أن يتم تفويض السلطة في إطار المستويات الإدارية.

ثالثاً : التوجيـــه

هنا التوجيه السليم يتم في إدارة الأزمات على شرح طبيعـة المهمـة ووصـف العمـل نفسه ونطاق التدخل واستخدام الأوامر الإدارية الواجبة التنفيذ الفوري , ويتضمن التوجيـه العناصر التالية :-

أولاً : القيادة :

ليس بالضروري أن تتوافر القيادة والمهارة الإدارية في شخص وأحد فقد يؤدي المـدير التنفيذي عمله الإداري بكفاءة وفاعلية ولكن قد تنقصه القدرات والمهارات التي تجعل منه قائداً كفء . وهنا يجب التعرف على المدير الذي هو ذلك الشخص الذي يستمد قوتـه مـن سلطات وظيفته التي يشغلها في التنظيم وينصاع له المرؤوسين كرهاً أو طوعاً . لكن من هـو القائد؟ يمكن تعريفه على أنه ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة مـن السـمات تمكنـه مـن حث الآخرين على اتمام المهام الموكلة اليهم.

علاقة القائد وإدارة الأزمة

أن إدارة الأزمات والتعامل والفاعل معهـا هـي في النهايـة محصـلة لتفاعـل عوامـل متعددة مضوعية وذاتية . كما أن هناك دور كبير وتأثيراً للقيادة في إدارة الأزمات وفي نجـاح التطبيق الإسترتيجي وفي تأمين المرتكزات الأزمة للقيادة الإستراتيجية كل هـذا الأمـور يجـب أن تتوفر في القائد . وبالمقابل فإن الأزمة لها تأثير كبيراً على القائـد وقـد تكـون هـذا التـأثير سلبياً وذلك مرتبط بكيفية تعامل معها وإدارته لها . اذ ثمة علاقته وتأثير متبادل بـين القائـد والأزمة فكل منها يؤثر ويتأثر بالآخرين.

تأثير القائد في الأزمة

في إدارة الأزمات تتجلى أهمية القادة ودورهم الأساسي في مسار الأزمة وتطوراتها المختلفة , لكن هناك مجموعة من العوامل التي قد تفعل هذا الدور أو تقلل من أهميته , وهذه العوامل هي :-

1 - شخصيته : تتمثل في مجموعة السمات الشخصية التي يمتلكها كالذكاء والابداع والثقافة الواسعة والعقلانية والحكمة والإستعاب , يتمثل دور القائد في إدارة الأزمة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتحرر من القيود التي تعيق الحركة . ويؤثر القائد في المجتمع بقدر إدراكه رغبات الناس واحياناً يتحنى إلى حدود جغرافية اقليمية أو دولية . ويجب على القادة أن يكونوا ذوي عقلية تاريخية التي تقدم خبرات نظرية وعملية التي تفيد في التعامل مع الأزمة وإدارتها بشكل جيد . ويجب على القائد في إدارة الأزمة أن يتحلى بقوة الإدارة وأن تتحول إلى أفعال وتصرفات محددة في إطار الأزمة.

2 - درجة إهتمامه بالأزمة : تختلف من قائد إلى آخر , توجد عدة عوامل تشكل دافعاً لإهتمام القائد بالأزمة منها :-

تشكل دافعاً لإهتمام القائد بالأزمة منها :-

أ - فقد يرى القائد في الأزمة أنها عبارة عن أدارة ووسيلة لتوسيع شعبته.

ب - فقد يرى القائد بأن الأزمة تشكل تهديداً خطيراً للأمن القومي للدولة.

جـ - فقد يرى القائد في الأزمة وسيلة لتحقيق الأهداف المحددة للدولة من الأزمة.

تتجسد درجة أهتمام القائد بالأزمة بمقدار مشاركته الفعالة في إدارتها. فمشاركة القائد في إدارة أتخاذ القرار المتعلقة بالأزمة تزيد من فرص تأثير خصائصه فيها بشكل عام من خلال الإبداع والتجديد وتفعيل القدرات.

3 - خبرته في التعامل مع الأزمات : أن للخبرات المعممة لدى القائد دوراً أساسياً ومؤثراً في التعامل مع الأزمة . ويعد التدريب احد العوامل الأساسية التي تسهم في تراكم الخبرة اللازمة لدى القائد الأزمة وتسهم عملية التدريب في :-

1 - أكساب المهارات والخبرات التي تمكن القائد من تفسير الظاهر المختلفة المرتبطة بالأزمة وتحديد الأسباب.

2 - أكساب المهارات اللازمة للتعامل مع الأزمة من خلال فهمها وتحليلها وإتخاذ القرارات المناسبة.

3 - يساعد التدريب على تعلم كيفية معالجة الأزمات بموضوعية وعقلانية.

4 - تسهم عملية التدريب في بناء الثقة بالنفس وتنمية حسن المسؤولية ورفع الروح المعنوية وتعزيز القييم والاتجاهات الإيجابية وتقليل المخاطر.

5 - تسهم عملية التدريب في تقديم الخبرات واستذكار العبر وتعلمها من الأزمات السابقة بما إحتواته من إيجابيات وسلبيات.

4 - مرونته وعقلانية : يجب توافر المرونة والإبتكار للقيادة في وقت الأزمات , فالقائد يجب أن يكون مستعداً لاظهار المرونة وأن يكون منفتحاً على الاقتراحات والصيغ والوسائل حول كيفية التعامل مع الأزمة وإيجاد الحلول المناسبة لها . أن القائد الناجح هو الذي يعرف في أي مدى يستطيع الدخول في الاتجاه الذي يريد مع الأحتفاظ بتأييد من الداخل , ويجب على القائد لكي يضمن النجاح في إدارة الأزمة أن يحيط بتعقيداتها إلى جانب تمتعه بذكاء سياسي وقدرة على إتخاذ القرارات المستمرة.

5 - درجة إدراكه : أن الإدراك هو تعبير عن وعي الإنسان بالقضايا الموضوعية المرتبطة بموقف معين , ويمكن تحديد ثلاثة عناصر أساسية في الإدراك القائد للازمة:

أ - أدراك القائـد لأهميـة الأزمـة . فكلـما أزدت هـذا الإدراك أزدادت رغبتـه في التعامل معها.

ب - أدراك القائد لأثر الأزمة على أهداف الدولـة . حيـث يـتم النظـر عليهـا في أنهـا وسيلة لتحقيق أهداف الدولة.

جـ - أدراك القائد لعنصر الوقت , هذا يعنى أدراكه للوقت الـلازم والمتـاح للتصرـف وإتخاذ القرار ازاء الأزمة القائمة.

6 - البيئة النفسية للقائـد : تـؤثر في سـلوكه خـلال الأزمـة فدرجـة تـأثير متغـيرات البيئـة الموضوعية في الأزمة ترتبط بطبيعة وعي القائد وأدراكه كما يلي :-

1 - حجم القدرات والإمكانات الموجودة وطبيعتها.

2 - الوسائل التي يبدعها القائد ويستخدمها في عملية تفعيل القدرات المتوافرة.

3 - الطريقة التي توظف من خلالها القائد في هذه القدرات بالشكل الأمثل.

ثانياً : التحفيز في ظل الأزمة :

أن تحفيز الأفراد ودفعهم لمواجهة الأزمات والـتخلى عـن الشـعور بالاحبـاط والقلـق والتوتر يستعدي التعرف على المراحل النفسية التي تمر بها الأزمة التي تتمثل بما يلي :-

1 - الإحتكاك : وتعني به تعارض الآراء واختلاف الامزجة وتزيد حدة النقاش وتبادل الشتائم وأعلان العصيان للأوامر والتعليمات.

2 - المواقف الساخنة : أن تزايـد درجـة الإحتكـاك يزيـد مـن السـخونة بمـا يجعـل الموقف مهيأ للاشتعال حيث يواجه الأفراد بعضهم البعض الآخر

بمزيد من الإحتكاكات والصراعات إلى حد التهديد بالتشابك بالإيدي والتهديد والوعيد.

3 - التصادم : حيث يبدأ كل طرف تحطيم مصادر القوى التي يتمتع بها الطرف الآخر ونتائج التصادم غالباً ماتكون تحطيم أو الشلل وعدم القدرة على الحركة في الإتجاه الصحيح.

4 - التدهور : وهو يمثل بنتيجة التصادم وبشكل خسائر مادية وبشرية مما يؤدي إلى التوتر الشديد وإتخاذ القرارات الإنفعالية.

5 - اشتعال الموقف : حيث يبدأ صراع الأيدي حيث تسكت الكلمات ويكون للقوى العضلية شأن آخر.

6 - التخبط في القرارات : حيث يضطر الفرد إلى إتخاذ قرار تحت ضغوط لاتسمح له بالتفكير بشكل طبيعي . كما إن خوفه في إتخاذ القرار يؤدي إلى عدم قدرته على فعل شيء بشكل الصحيح.

7 - إختيار أهداف بديلة : حيث يتم إعادة الثقة في ضوء رؤية جديدة تدعو الآخرين إلى المشاركة في إعادة بناء الثقة من أجل الفرد وإستمرار قوياً على ضوء أفكار سلبية.

8 - إعادة النظر : حيث يتم تقديم التنازلات وإعادة ترتيب الأمور بما يتناسب مع الآثار التي نجمت عن الأزمة.

9 - التطوير : يجب على مواجهة الأزمة قبل تفاقمها.

10 - التفكك : أن المرور بالخطوات السابقة يتسبب في إحداث خلل في مدى قدرة الفرد على الاستمرار ويؤدي إلى حالة التفكك في الكيان بما يهدد الإنهيار.

ثالثاً : الاتصالات :

تعتبر مسألة الإتصالات من أكثر المسائل أهمية عندما تقع أزمة من الأزمات حيث يكون وقت المدير ضيقاً وعليه أن يكون مقدماً لمواجهة مثل هذه الأزمات ويجب التركيز على العناصر التالية في أثناء الأزمات:-

1 - طبيعة الجمهور الذي سيخاطب قبل أن تقع الأزمة حيث يجب الأخذ بعين الأعتبار أماكن تواجد الجمهور وكيفية الحديث مع الجمهور والمدة الزمنية اللازمة لإجراء الإتصالات.

2 - الهدف من إجراء الإتصالات وتتمثل في أهم ماتعرف ماتريد قوله بالضبط؟ وما الهدف من الإتصال تهدئة الجمهور أم تحذيرهم؟

3 - الرسالة المزمع كتابتها قد تأخذ شكل البيان الصحفي وتشمل على مجموعة من المتغيرات التي تؤثر على طبيعة الأزمة وهي :-

أ - النغمة ب - المحتوى جـ - مستقبل الرسالة.

4 - المتحدث الرسمي خلال الأزمة . يجب اختيار متحدث رسمي يتمتع بمصداقية عالية لدى الأطراف المعنية التي يخاطبها خلال معالجة الأزمات حيث يجب عليه عقد مؤتمرات صحفية لتزويده بوسائل الإعلام التي يحتاج إليها من بيانات.

5 - التقييم المستمر لنظم الإتصالات : تتمثل تقييم الأداء في مجال الإتصالات أثناء الأزمة الحصول على معلومات مهمة منها كيفية علم الناس بالأزمة لأول مرة , وكيفية استجابة المنظمة للأزمة ومعرفة طريقة نقل الرسالة المعنية إلى الجهات المطلوبة بطريقة صحيحة.

رابعاً : الرقابة

تتطلب العملية الرقابية مايلي :-

1 - النظرة الشمولية الى الأزمة : يمكن النظر اليها من منظور النظم وذلك على النحو التالي :

أ - **المدخلات :** يمكن النظر على مدى التحكم في الأزمة هو دالة على ثلاثة متغيرات منها :-

1 - عدد الفاعلين الرسمين.

2 - عدد الفاعلين غير الرسمين.

3 - مدى تمركز أهلية إتخاذ القرار لدى كل فاعل أو عدد الأشخاص للأزمة.

ب - عمليات التحول - تتضمن :

1 - موضوعات النزاع لكل طرف.

2 - مدى اتساع وعمق المصالح المتبادلة الأخرى بين الأطراف المتنازعين.

3 - إمكانية المبادلة بين القيمة موضوع النزاع والقيم الأخرى ذات الأهمية للنزاع.

جـ - المخرجات : تظهر من خلال مصفوفة المخرجات مثل :-

1 - أزمات التلاعب - تتمثل في أن كل طرف يجرب الطرف الأخر بقصد اكتشاف المدى الذي يمكن اجبار الطرف الآخر فيه على تقديم التنازلات.

2 - أزمات التورط - هي أزمات تتسم بوجود مصلحة مشتركة بين الأطراف المتصارعة.

3 - أزمات حافة الهاوية - وهي أخطر الأزمات من حيث مدى الإنحراف إلى مستوى التصادم.

4 - أزمات الإنفلات - وهي أزمات تتم في إطار مصالح ضئيلة يتسم بالتعقيد نظراً لتواجد عدة أطراف.

2 - إعادة النظر في إشارات الأنذار المبكر :

تتضمن مايلي :

أ - التعـرف عـلى القـدرات الحاليـة للمنظمـة في مجـال اكتشـاف اشـارات الأزمـات (الإنذار).

ب - تقييم تأثير الإمكانيات الحالية للمنظمة على قدرتها في مجال اكتشاف أشـارات (الإنذار).

جـ - تحديد التغيرات الممكنة أو الضرورية.

د - إعادة تصميم المنظمة لزيادة فاعلية اكتشاف أشارات (الإ نذار).

3 - تسليط الأضواء على المحاور الاربعة التالية :-

1 - مشاكل توافر المعلومات في ظروف الأزمة.

2 - المتطلبات الخاصة بعملية صنع القرار أثناء الأزمة.

3 - أساليب الإتصال مع الخصم أثناء الأزمة وكيفية المحافظة عليها.

4 - وسائل التنسيق بين الإدارات والأجهزة المعنية بالأزمة.

4 - لتقدير المخاطر الناتجة عن الأزمة ينبغي مراعاة ما يلي :-

1 - ملكية المنظمة.

2 - قنوات الإتصال.

3 - حجم المنظمة وكفاية التأمين.

4 - المخاطر المرتبطة بالمنتجات والخدمات.

5 - مستوى الوعي العام بالمنظمة.

5 - مكافحة الإشاعات وتتضمن :-

حيث تمتلك الإشاعات قوة غير عادية على الأنتشار حيث قد يعرض المنظمة لتهديـد خطير , ويجب على الموقف أن يتوجد في الصمت والنفي الرسمي والإعلان.

6 - يجب على المدير السيطرة على الأزمة من خلال ما يلي :-

1 - تركيز المدير على أهمية العمل الجماعي.

2 - إهتمام المدير بالنظر الشمولية للموقف.

3 - تركيز المدير على تشخيص السليم للأزمة.

4 - طرح المدير الحلول الواقعية.

5 - طرح المدير لمسألة التفاؤل في نفوس العاملين.

6 - يجب على المدير أن يستفيدو من الخبرات والتجارب السابقة للآخرين.

7 - يجب على المدير التذكر أن على بعد الأزمة الفرج.

الفصل الثالث : طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة

- **أسباب الأزمات**
- **طبيعة أطراف الأزمة**
- **عوامل النجاح في إدارة الأزمة**
- **إدارة الأزمة في العلاقات الدولية**
- **مذكرات الرئيس الأمريكي (دوايت ايزنهاور) عن الأزمات**

طبيعة التهديدات التي تخلق الأزمة

تختلف التهديدات التي تواجه المنظمة أو المجتمع , وبالتالي يمكن تصنيف الأزمات استناداً إلى نوعية ومضمون التهديد, فهناك تهديدات خارجية موجه ضد المعلومات , ومجموعة متعلقة بالأعطال والفشل وتهديد خارجي موجه ضد اقتصاد المنظمة والخسائر الفادحة وتهديدات نفسية والأمراض المهنية.

أسباب الأزمات

إعتماداً على الأسباب المؤدية للأزمات يمكن تقسيمها إلى :-

1 - أزمات تظهر نتيجة تصرف أو عدم تصرف المنظمة وتتضمن الاخطاء الإدارية والفنية أو الفشل في تحقيق أساليب العمليات المعيادية.

2 - الأزمات الناتجة عن الأتجاهات العامة في البيئة الخارجية.

3 - الأزمات الناتجة من خارج المنظمة وليس للمنظمة أي سبب في حدوثها.

4 - الأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية كالفيضانات والزلازل والبراكين.

طبيعة أطراف الأزمة

استناداً إلى طبيعة الطرف أو الأطراف المنخرطة في الأزمة أو تأثيرها على الدولة يمكن التمييز بين الأزمات الداخلية والأزمات الخارجية فأذا تعلق الأمر بأحد جوانب السيادة الخارجية للدولة أو انخراط طرف خارجي في الوقف كانت الأزمة دولية خارجية كما هو الحال في النزاعات البرية والجوية والحروب والتهديدات باستخدام القوة العسكرية , وقطع العلاقات الدبلوماسية.

اما اذا أرتبط الأمر بتفاعلات القوى السياسية والمجتمعة في الداخل كانت الأزمة داخلية وفي إطار الأزمات الخارجية فإن التصنيف الأكثر للأهمية الأزمات هو ذلك التمييز بين الأزمة منخفضة الحدة والأزمة ذات الطابع الإستراتيجي أو الهيكلي. والأزمة الدولية الإستراتيجية هي موقف تدهور خطير في عناصر البيئة الخارجية أو الداخلية لأطراف الأزمة بمثل تهديداً للقييم والأهداف الرئيسية للدولة , وقد يصاحبه احتمالات كبيرة لاستخدام القوة العسكرية الشاملة , مع وجود وقت تطور مجتمعي شامل , وثمة اتفاق بين الخبراء والباحثين على هذا المنظور الذي عكس نفسه في تركيب فريق إدارة الأزمة حيث يتكون الفريق من خبراء ومتخصصين من كافة المجالات ذات العلاقة بالأزمة.

مما سبق تظهر أوجه التكامل والتداخل بين الأزمات , ومن هنا يمكن أن تتحول على سبيل المثال أزمة اقتصادية تقع في أقليم جغرافي محدود إلى أزمة عامة بحسب مدى سرعة آثارها الاجتماعية والنفسية , في الوقت نفسه فإن إتجاه الأسهم في الشكل يكشف عن التداخل والترابط بين أنواع الأزمات وعن الآثار المادية والنفسية الناجمة عنها , وكيف يمكن أن تتحول إلى سبب لأزمة أخرى أو أن تكون الأزمة نفسها هي نتيجة لأزمة أخرى أو نتيجة لكارثة ما.

عوامل النجاح في إدارة الأزمة

يتوسع بعض الباحثين في رصد وتحليل العوامل التي تضمن الإدارة الفعالة والناجحة للأزمات , حتى أنها تشمل كل العوامل والإجراءات اللأزمة لنجاح أي نوع من الأدارة في مجالات الحياة المختلفة , لكن الرصد العلمي الدقيق لعوامل النجاح في إدارة الأزمة يجب أن يركز على أهم

العوامل ذات الصلة المباشرة بموقف الأزمة وبالمراحل المختلفة لتطورها , في هذا الإطار نركز على العوامل التالية :-

1 - إدراك أهمية الوقت : أن عنصر الوقت احد أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات , فالوقت هو العنصر الوحيد الذي تشكل قدرته خطراً بالغاً على إدراك الأزمة , وعلى عملية التعامل معها إذ أن السرعة مطلوب لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل وإتخاذ القرارات المناسبة , والسرعة في تحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المنظمة.

2 - إنشاء قاعدة شاملة ودقيقة من المعلومات والبيانات الخاصة بكافة أنشطة المنظمة , وبكافة الأزمات والمخاطر التي قد تتعرض لها , وآثار وتداعيات ذلك على مجمل أنشطتها ومواقف للأطراف المختلفة من كل أزمة أو خطر محتمل.

والمؤكد أن المعلومات هي المدخل الطبيعي لعملية إتخاذ القرار في مراحل الأزمة المختلفة , والأشكالية أن الأزمة بحكم تعريفها تعني الغموض ونقص في المعلومات , من هنا فإن وجود قاعدة أساسية للبيانات والمعلومات تتسم بالدقة والتصنيف الدقيق وسهولة الإستدعاء قد يساعد كثيراً في وضع أسس قوية لطرح البدائل والاختيار بينها.

3 - توافر نظم انذار مبكر تتسم بالكفاءة والدقة والقدرة على رصد علاقات الخطر وتفسيرها وتوصيل هذه الإشارات إلى متخذي القرار , ويمكن تعريف نظم الأنذار المبكر بأنها أدوات تعطي علامات مسبقة لاحتمالية حدوث خلل ما يمكن من خلالها التعرف على إبعاد موقف ما قبل تدهوره , وتحوله إلى أزمة تمثل مصدراً للخطر على المنظمة . منظرا لأهمية

الأنذار فإن هناك أجراءات لقياس فاعلية نظم الأنذار المبكر وتقييم ادائها بشكل دوري.

4 - الإستعداد الدائم لمواجهة الأزمات , أن عملية الإستعداد لمواجهة الأزمات تعني تطوير القدرات العملية لمنع أو مواجهة الأزمات مراجعة اجراءات الوقاية , ووضع الخطط وتدريب الأفراد على الأدوار المختلفة لهم اثناء مواجهة الأزمات , وقد سبقت الإشارة إلى عملية تدريب فريق إدارة الأزمات . لكن عملية التدريب قد تشمل في بعض المنظمات ذات الطبيعة الخاصة كل الأفراد المنتمين لهذه المنظمة , وتشير ادبيات إدارة الأزمات إلى وجود علاقة طردية بين استعداد المنظمة لمواجهة الكوارث وثلاثة متغيرات تنظيمية هي :-

1 - حجم المنظمة.

2 - الخبرة السابقة للمنظمة بالكوارث.

3 - المستوى التنظيمي لمديري المنظمة.

5 - القدرة على حشد وتعبئة الموارد المتاحة , مع تعظيم الشعور المشترك بين إعضاء المنظمة أو المجتمع بالمخاطر التي تطرحها الأزمة , وبالتالي استفاد الطاقات من أجل مواجهة الأزمة والحفاظ على الحياة , وتجدر الإشارة إلى أن التحديات الخارجية التي تواجه المنظمات أو المجتمعات قد تلعب دوراً كبيراً في توحيد فئات المجتمع وبلورة هوية واحدة له في مواجهة التهديد الخارجي.

6 - نظام اتصال يقيم بالكفاءة والفاعلية , لقد أثبت دراسات وبحوث الأزمة والدروس المستفادة من أدارة أزمات وكوارث عديدة أن اتصالات الأزمة تلعب دوراً بالغ الأهمية في سرعة وتدفق المعلومات والآراء داخل المنظمة وبين المنظمة والعالم الخارجي , وبقدر السرعة والوفرة للمعلومات

بقدر النجاح للأدارة في حشد وتعبئة الموارد ومواجهة الشائعات وكسب الجماهير الخارجية التي تتعامل مع المنظمة , علاوة على كسب الرأي العام أو على الأقل تحييده.

ومن الضروري وضع خطط وقوائم للإتصالات أثناء الأزمة وتجديدها أول بأول , وكذلك تكليف احد أفراد إدارة الأزمة بإدارة عمليات الإتصال الخارجي والداخلي وإعداد الرسائل الإتصالية أو الإعلامية المناسبة التي يمكن من خلالها مخاطبة جماهير المنظمة, وسواء اعتمدت خطط وعمليات الإتصال على وسائل اتصال مباشر أو وسائل اتصال جماهيري فمن الضروري في الحالتين تحديد الجماهير المستهدفة وأهداف الأتصال وتقييم آثار عملية الأتصال والتعرف على التغذية الراجعة.

إدارة الأزمة في العلاقات الدولية

من الصعب تصور وجود مجتمع يخلو من الأزمات , بل أن الفرد أو الأسرة تتعرض لأزمات مستمرة حتى أنه يمكن القول بأن الأزمات أصبحت سمه من سمات الحياة المعاصرة والتطور البشري . وكما يواجه الفرد أو الأسرة الأزمة فإن المجتمعات والدول تواجه أزمات كبرى سواء كانت داخلية أو خارجية , أي في علاقتها بالدول والمنظمات الدولية.

وعلى صعيد آخر فإن كثيراً من المنظمات والمؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية في الدول الصناعية أو الدول النامية التي تواجه لأزمات تلحق بها اضراراً وخسائر مادية ومعنوية هائلة واحياناً تقضى عليها . ولاشك أن التسليم بحقيقة أن الأزمات جزء من حياة الأفراد والتنظيمات الاجتماعية والمنظمات والمؤسسات والدول يمثل مدخلاً مناسباً للتعامل مع الأزمة , حيث يمكن التفكير والعمل للوقاية من الأزمات وإدارتها بطريقة

علمية من خلال دراسة الأزمات السابقة واستخلاص الدروس المستفادة وتحديد مراحل الأزمة والتخطيط لإدارتها اعتماداً على فرق خاصة لإدارة الإزمة تتلقى تدريباً نظرياً وعملياً.

والشاهد أن دراسات إدارة الأزمة قد تطورات وأصبحت مجالاً مشتركاً لاهتمام وعمل باحثين وخبراء من تخصصات عملية مختلفة تجتمع كافة فروع العلوم الإنسانية الاجتماعية والطبيعية , ورغم أن أصحاب كل تخصص يتعاملون مع إدارة الأزمة كل من زواية اهتمامه وخلفية النظرية وخبراته العلمية , الا أن هناك نقاطاً كثيرة للالتقاء والتعاون والعمل المشترك فرضتها الطبعية النوعية المركبة لبعض الأزمات التي تستدعي عمل فريق من مختلف التخصصات والخبرات.

ولاشك أن نقاط الاتفاق والعمل المشترك قد افضت إلى بلورة العديد من المفاهيم النظرية , والمعايير الخاصة بتقسيم الأزمات ومراحل تطورها وأسس تشكيل فريق إدارة الأزمات وأساليب عمله فضلاً عن عوامل النجاح في إدارة الأزمة.

خطيت الأزمات في العلاقات الدولية بأهتمام واسع من الباحثين بل يمكن القول بأن النمط التكراري لظهور واختفاء الأزمات الدولية كان القاطرة التي دفعت بحوث العلاقات الدولية للأمام . وتكاد تعيش العلاقات الدولية المعاصرة أزمات متلاحقة على نحو جعل هذه الأزمات الدولية متكررة تفرض نفسها عن كل من صناع السياسات الخارجية ومراقبي ومحللي العلاقات الدولية.

مذكرات الرئيس الأمريكي الأسبق (دوايت ايزنهاور) عن الأزمات :

أن العالم قد شهد ومنذ تأميم ناصر لقناة السويس في يوليو (1956م) وبشكل يكاد يكون يومياً أزمة دولية سواء كانت أزمة كبرى أو صغرى ظاهرة متكررة في العلاقات الدولية المعاصرة فحسب بل يعزى هذا الأهتمام ايضاً إلى النتائج والتداعيات الهامة والخطيرة التي تؤدي إليها مثل هذه الأزمات سواء على صعيد سياسات ومواقف الأطراف المشتركة فيها أو على بيئة النظام الدولي ووحداته الأخرى.

ومع ذلك ليس ثمة اتفاق بين علماء العلاقات الدولية على تعريف واحد جامع مانع لمفهوم الأزمة الدولية , إذ ينقسم علماءه للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح بما يحقق الاستقرار , ويتجنب التهديدات والمخاطر , مع استخلاص الدروس واكتساب خبرات جديدة تحسن من أساليب التعامل مع الأزمات في المستقبل.

وبطبيعة الحال تختلف عملية إدارة الأزمة عن الإدارة بالأزمات إذ أن الآخيرة هي فعل يهدف إلى توقف أو انقطاع نشاط من الأنشطة وزعزعة استقرار بعض الأوضاع بهدف إحداث شيء من التغيير في ذلك النشاط.

الفصل الرابع : الأساليب والأدوات الكمية في إدارة الأزمات

أولاً : نظرية المباريات

- أشكال الصراعات المتضمنة في الأزمات

- أنواع المباريات

ثانياً : نظرية الردع ونظرية المباريات

ثالثاً : نظرية المساومة

رابعاً : نظرية المحاكاة

- فوائد نظرية المحاكاة

خامساً : نظرية السيطرة

سادساً : نظرية بحوث العمليات

سابعاً : نظرية الأرقام القياسية

الأساليب والأدوات الكمية في أدارة الأزمات

هنـاك مجموعـة مـن الإدوات والوسـائل الكميـة المسـتخدمة في التعامـل مـع إدارة الأزمات وهي :-

أولاً : نظرية المباريات :

يستفاد من هذا النظرية في تفسير جوانب صناعة القرار في جانب التعـاون وجانـب الصراع أو تسوية المشاكل القائمة بين الأطراف الصراع.

ويمكن ايضاً الاستفادة منها في عرض الخيارات والاحتمالات البديلة أمـام صـانع القـرار , وتساعد في تجاوز الوصف الشكلي للأزمة وتحقيـق تفهـم اعمـق واشـمل لهـا وجعـل منهجيـة التحليل أكثر عمقاً وعملية المتابعة أكثر فاعلية.

يمكن تعريف نظرية المبارات : - هي أحدى الأساليب والوسائل المستخدمة لتحديـد السلوك والتصرف السليم والمناسب من خلال القرارات المتخذة للتعامـل مـع الأزمـة وذلـك بدراسة الإستراتيجيات والمخططات الموضوعية من قبل الأطراف المشاركة في الأزمـة وتحديـد البدائل والاحتمالات . يوجد مجموعة من الأسس والمبادىء التي يجب أخذها بعين الإعتبـار عند استخدام نظرية المباريات وهي :-

1 - وجود مجموعة من القواعد يجب التقيد بها عند التعامل مع هذه النظرية.

2 - وجود لاعبين أو أكثر ويسعى كل طرف لتحقيق نتائج أفضل من الطرف الآخر.

3 - أن مفهوم الربح والخسارة قد يختلف مـن طـرف لآخـر طبقـاً للقـيم والظـروف التي تحكم كل طرف.

4 - توفر المعلومات لدى كل طرف عن الطرف الآخر.

5 - أن نظرية المباريات تنطلق من فرضية أساسية وهي : أن جميع المشاركين في المباريات يتسمون بالعقلانية ويحكمهم المنطق في إتخاذ القرارات والتعامل مع الأزمات.

6 - أن الاختيارات أو القرارات المتاحة لأي لاعب أو طرف متاحة لجميع الأطراف واللاعبين المشاركين في المبارة.

7 - التفاعل مع التحركات المتضادة , إذ أن كل حركة قد تدفع الطرف المقابل لتعديل قراراته واختيارته.

8 - البيئة التي تجري فيها المباراة هل هي معلومة جيده من قبل الأطراف أم لا.

أشكال الصراعات المتضمنة في الأزمات :-

1 - أشكال شبه آلية للصراع : أن التفاعلات المستمرة بين اطراف الأزمة ستؤدي في النهاية إلى المواجهة المباشرة أي إلى (الحرب).

وفي هذا الشكل تتضاءل السيطرة المتبادلة لأطراف الأزمة ويغيب ضبط النفس , وكل فعل لطرف يشكل منطلقاً لرد فعل مضاد من جانب الطرف الآخر . بما يؤدي إلى حدوث تتابع سريع في سلسلة التصعيد يصاحبه فقدان الأطراف التحكم في نمط التفاعل ويستمر ذلك حتى تنشب الحرب.

2 - أسلوب المناقشات : تركز على محاولة كل طرف تحقيق أهدافه من الأزمة من خلال العمل علة تغيير وجهة نظر الطرف الآخر حول القضية الأساسية التي أدت إلى بذور الأزمة . ويمكن أن تتضمن ايضاً بعض الوعود أو التهديدات وتنتهي الأزمة بحلول مقبولة للطرفين اذا تفهم كل منها موقف الطرف الآخر.

طبقاً لذلك يمكن أن تؤدي المناقشات إلى أكتشاف حلول تكون مقبولة مـن الأطـراف المعنية وتعود عليها بالنفع ايضاً . أن مبدأ المناقشات.

ينطلق من الفكرة الأساسية التالية : كل فطرة من الأفكار التي تتم مناقشتها يحتمل أن تكون صحيحة بالنسبة إلى عدد محدود من الحقائق وغير صـحيحة بالنسـبة إلى حقـائق أخرى.

3 - الصراعات المتعلقة التي تميزها الرؤية الإستراتيجية الواضحة : يسيطر كـل لاعـب فيها إلى درجة معقولة على تصرفاته وتحركاته . وإن يعرف كل لاعب ماذا يريـد ويـدرك مـا يعرف فعلاً وما لايعرف ومايستطيع فعله ومالايستيطع فكثيراً ماتكون معرفته بنتائج عملـه غير مؤكدة لا نتائج الحركة في أية مبارة تتعمد على الحركة التي يقوم بها الطرف المضاد بـل غالباً ما يجهل ما سيفعله منافسه.

وفي مواجهة عدم التأكد وهذه يقوم ببناء تحركاته على اساس ما لديه مـن تقديراتـه وطالما أن كل لاعب يشترك في المبارة يفـوز أو عـلى الأقـل لـكي لايخسرـ فهـو يختـار حركاتـه وبشكل محدد وقصير ومتتابع ومتحرك وهو مايطلق عليه (بالتكتيك) , وهذا الحركات تقوم وفقاً لمخطط عام طويل الأجل وهو مايطلق عليه بالإستراتيجية التـي يـدخل منهـا التكتيـك باعتباره من مكوناتها . ويتم اختيار الإستراتيجية والتكتيك على أسس عقلانية.

أن كل طرف يعمل على استخدام عناصر قوته المختلفـة بمـا فيهـا القـوة العسـكرية بفرض تحقيق أهدافه المحددة في الأزمة أو الصراع ويحاول السيطرة عـلى مسـار التفـاعلات الصراعية بالصـورة التـي تبقيهـا في الحـدود التـي يمكـن أن تـنخفض مـن خلالهـا أهدافـه الإستراتيجية ولقد كانت أزمة الخليج حقل تجارب خصب لمعظم المفاهيم السابقة.

أنواع المباريات :

1 - مباريات القيمة المحددة ذات المجموع الصفري.

2 - المباريات ذات المجموع صفر بوجود نقاط التقاء أو تقارب.

3 - مباريات القيمة المتغيرة (غير الصفرية).

4 - المباريات المتعددة الأطراف.

ثانياً : نظرية الردع ونظرية المباريات :

تبرز هذا النظرية من خلال مايلي :-

1 - رأى أن مواقف التهديد أو الردع يمكن النظر إليها باعتبارها مباريات مختلطة الدوافع فالطرف الذي يطلق التهديد والطرف الذي يتعرض للتهديد لابد من أن يكون لديه مجموعة واحدة على الأقل من المصالح المتعارضة.

2 - أن لطرفي التهديد مصلحة مشتركة في عدم تنفيذه لأن النتائج ستكون كبيرة وعالية الكلفة.

3 - حتى في حالة التهديد يحتفظ الطرفان بقدر من المصلحة المشتركة.

4 - فعالية التهديد في هذه الحالة لاتتوقف على قوته فقط بل على معقولية ايضاً.

5 - يركز الكثير من الباحثين الذين درسوا نظرية الردع على المواجهات الواحدة أكثر ما يركزون على المواجهات المتكررة لأن أية مواجهة قد تكون الأخيرة أيضاً ليس للأطراف المعنية وأنما للعالم أجمع.

من الأفضل التعامل مع الأزمات من منطلق نظرية الردع في المجتمع الدولي لا على أساس عدد اللاعبين فيها فقط . ولكن على أساس أنها أشكال عديدة متباينة فثمة شكل يأخذ طابع العلاقة الثنائية الفردية وهي ما

أطلق عليها المباريات الفرعية مثل العلاقة بين الولايات المتحدة الأمريكية والأتحاد السوفيتي سابقاً.

ثالثاً : نظرية المتساومة :

يعد الباحث (توماس شيلنج) أبرز منظري هذه النظرية وينطلق في نظرية للصراع بشكل عام بأنه لايتركز على التعارض التام بين أطراف متناقصة بل على أساس اعتباره ظاهرة تختلط التعاون والعداء في العلاقات بين الأطراف المتخاصمة . وهذا النظرية كما يقول (شيلنج) تعد الصراع ظاهرة مسلم بها ولكنها تتضمن نوعاً من المصلحة المشتركة بين الأطراف المتخاصمة كما أنها تفترض عقلنه السلوك عند تحديد الهدف الأقصى لكل طرف.

وهذا النظرية تركز على أمكانية التفاعل بين الصراع والتعاون وهي فكرة ممكنة من الناحية النظرية وفعلية من الناحية التاريخية . ويرى (شيلنج) ان السوابق التاريخية تلعب دوراً كبيراً في نظرية المساومة لأنها تقدم خبرات وتجارب تاريخية تساعد على التوقع والتنبؤ بسلوك الطرف الآخر خلال الأزمة.

أن الحل الأمثل الذي تقدمه هذه النظرية هو الحالة الواقعة بين النظرية الصفرية وقوله التعاون المطلق أي مزيج من التعاون والتنافس والتباعد والتقارب في المصالح وهذه مسائل يجب أن تقدرها الأطراف المتصارعة لوعي وإدراك لكي تستطيع أن تتعايش في ظل مظاهر التناقض والصراع.

رابعاً : نظرية المحاكاة :

تقوم هذا النظرية على صياغة وإيجاد بيئة مشابهة لبيئة الأزمة الحقيقة في خصائصها وسماتها العامة . ويطلق عليها (بالوضوع المفتعل) بهدف الوصول إلى معرفة الأزمة بشكل كامل أو بعض جوانبها المعقدة, تسعى نظرية المحاكاة لتحقيق مجموعة من الأهداف التالية :-

1 - تعليم الطلبة وتدريبهم على الأزمات.

2 - التعرف على البدائل والاحتمالات المختلفة من خلال ملاحظة التفاعل بين المشاركين في لعبة المحاكاة.

3 - تدعيم البحوث النظرية من خلال أجراء اختبارات مخبرية على الفرضيات النظرية.

فوائد نظرية المحاكاة

1 - تمكين هذه الطريقة الطالب من الدخول مباشرة في اجواء شبه واقعية في الأزمات والتعامل والتفاعل مع إدارتها . وبذلك يتم تحقيق الترابط بين الإطار النظري للدراسة والتجربة العملية.

2 - تهدف هذه النظرية إلى تقريب الطالب من الواقع العملي إلى أقرب درجة ممكنة وتتطلب من الطالب أن يقوم بدور القائد صانع القرار الإستراتيجي الذي يمتلك القدرة على متابعة الأزمة عبر القرارات المختلفة , وكذلك أمكانية التنبؤ بمسارات تطورها المستقبلية.

3 - تعد هذه الطريقة وسيلة تعليمية جيدة تساعد على جعل الطالب يتوصل إلى النتائج والحقائق المتعلقة بالعلاقات الدولية بنفسه.

خامساً : نظرية (الدومينو) السيطرة :

برزت هذا النظرية في مرحلة الحرب الباردة كوسيلة لتوسيع مظاهر السيطرة والهيمنة في المجتمع الدولي وتنطلق هذا النظرية من الفرضية التالية: إذا تحولت دولة ما إلى الشيوعية فإن الدول المجاورة لها سوف تستلم أيضاً . وبذلك تأخذ عملية السيطرة والتوسع سلسلة متتالية كل دولة تؤثر على الدول المجاورة لها وتجعلها تستسلم (كما تقع أحجار الدومينو الواحد تلو الآخرى).

إنطلقت الولايات المتحدة الأمريكية في التعامل مع هذه النظرية بشكل خاص في وسط أمريكيا الجنوبية منطلقة من ضرورة مواجهة وتطويق النفوذ السياسي لكوبا ونيكارغوا خوفاً من امتداد الخطر الشيوعي إلى بقية دول أمريكا الوسطى.

سادساً : نظرية بحوث العمليات :

تركز على أمكانية إستخدام الأساليب الرياضية في التعامل مع إدارة الأزمات وهدفه الأساسي إيجاد إستراتيجية للرقابة والمتابعة وذلك من خلال استخدام القياس والمقارنة والتنبؤ بالاحتمالات المستقبلية لصياغة نموذج محدد يمثل الموقف . أن أسلوب بحوث العمليات يقدم لنا (نموذج) محدد للظاهرة الأزمة التي نتعامل معها أو ندرسها وذلك باستخدام القياس والمقارنة والتنبؤ لتقييم الاحتمالات والبدائل المتاحة من قبل صانع القرار.

تتضمن بحوث العمليات عدداً كبيراً من الأساليب الكمية التي يتم استخدامها في إدارة الأزمات . وهذه الأساليب تركز على معالجة مخاطر عدم التأكد وتحديد الأدوات اللأزمة والفاعلة للتعامل مع الأزمة , وتحديد التوقيت المناسب لهذا التعامل والتدخل وأهم هذه الأساليب المتبعة هي :-

1 - أسلوب بيرت : يعد من أهم الأساليب التخطيطية في إدارة الأزمات خاصة فيما يتعلق بالجانب التنفيذي العملي للتعامل مع الأزمة ويركز هذا الأسلوب على :-

أ - وضع جدول زمني محدد.

ب - إجراءات وقواعد محددة.

جـ - مهام محددة توزع على الفريق الذي يقود الأزمة.

د - توضيح أهمية تنفيذ المهمة بدقة كاملة.

هـ - توضيح وتحديد لكل فرد الدور الذي يجب القيام به.

2 - أسلوب شجرة القرارات : تتطلب عدد كبير من البدائل والاحتمالات توضع تحت تصرف القائد الذي يدير الأزمة . من أجل إدراك هذه العملية في شـموليتها والتعامـل معهـا بشكل علمي فقد أوجد الباحثين ما سمي (أسلوب شجرة القرارات) في إدارة الأزمات والتـي تقوم على مراحل أساسية لهذا العملية وهي :-

1 - يتم رسم شجرة القرارات من خلال تحديد بداية الأزمة وتحديد الهـدف النهـائي للأزمة ووضعه على شكل نقطة نهائية تنتهي إليها الجهود العامة لمعالجـة الأزمـة والتعامـل معها.

2 - يتفـرع كـل بـديل مـن البـدائل المعروضـة إلى فـروع ومسـارات مرحليـة تمثـل القرارات الأولية والابتدائية المحتمل إتخاذها عند مواجهة الأزمة في مراحلها الأولى.

3 - يتفرع من نقطة البداية عدد من النقاط الفرعية تمثـل المسـارات البديلـة التـي يمكن أن تحقق الهدف النهائي ثم وضع الاسم على كل فرع يتميزه عن غيره.

4 - يتفرع عن كل موقف مسارات وفروع خاصة باحتمالات الموقف الذي قد يواجه صانع القرار.

5 - تتجمع نقاط العملية الأزمة أو الاحـتمالات المختلفـة لتلتقـي في نقطـة إشـتعال الأزمة أو حدوثها.

سابعاً : نظرية الأرقام القياسية :

تعد من أهم الأساليب الكمية التي تستخدم للتعامل مع الأزمة وتوضيح التطـورات المختلفة التي يمكن التعبير عنها كمياً أو رقيمياً خاصة

فيما يتصل بأحد أثبات الأزمة. كما أن الرقم القيـاسي يعكـس أحجـام الحركـة وفقـاً لتطـور مكوناته ومن ثم يساعد على نجاح عملية متابعة التطورات التي تحدث في القـوى الدافعـة للأزمة ونتائجها.

كذلك تعد الأزمة ظـاهرة معقـدة ومركبـة تتكـون مـن عوامـل متعـددة تحتـاج إلى دراسة عواملها وبنينها وتركبها وتحليل مسار هذه العوامل ومدى تأثير كل عامل في الأزمة.

الفصل الخامس : مناهج البحث في إدارة الأزمات

- **المنهج القياسي التاريخي**
- **المنهج التاريخي**
- **المنهج البيئي**
- **المنهج البنيوي الوظيفي**
- **المنهج لدراسة الحالة**
- **المنهج الإحصائي**
- **المنهج المتكامل**

مناهج البحث في إدارة الأزمات

هناك عدة مناهج يمكن إستخدامها أو الإستفادة منها في دراسة الأزمات هي :-

1 - المنهج القياسي التاريخي :

أن الأزمة تتسم بنوع من التفرد لايسمح بتحليل تفاعلاتها الصراعية باستخدام أطر تحليلية تم التوصل إليها عبر دراسة حالات مختلفة لأزمات سابقة . وربما الأزمة التي أثبت نجاحها في أزمة سابقة ممكن أن تكون عير ناجحة في أزمة جديدة.

أن تجربة الماضي في إدارة الأزمات وما تحمله من دروس مستفادة تظل لأزمة وينبغي اعتمادها في معالجة العديد من التغيرات الهامة في السياق الإستراتيجي للتعامل مع الأزمات , وأدى إلى استخدام (القياس التاريخي) في التعامل مع إدارة الأزمات الذي وضعه (فردريك وودز) عام 1911م والتي تشير إلى البحوث التي يتم فيها اخضاع حقائق التاريخ للمعالجة الإحصائية ويتعلق بالسلوك الإنساني من خلال تطبيق التحليلات الكمية على معطيات مستخلصة من عينات تاريخية.

أن هذه المنهج في التعامل مع الأزمات وإدارتها يتركز على أن التجربة التاريخية هي المصدر الرئيسي لدراسة (إدارة الأزمات) . وهناك بعض الأسس والقواعد التي يشار إليها عند الحديث عن إدارة الأزمات والتعامل معها وهي مبادىء نمت وتطورت تدريجياً على مر العصور بعد أن اكتسبت مصداقيتها على محك التجربة وبالتالي تكتسب القراءة الواعية للتاريخ أهميتها على قدرتها على صقل وعي الرجل السياسي.

أن هذه القراءة الواعية للتاريخ تقدم لنا معياراً رشيداً يمكن الرجوع إليه عند مواجهة مشاكل الحاضر والمستقبل . وإذا سلمنا بأن التجارب التاريخية هي

مادة (إدارة الأزمات) فإن الحديث من الإستفادة من التجربة التاريخية يخضع لمفهوم القياس لا لمفهوم التكرار طالما كان من المستحيل أن يكرر التاريخ أحداثه وهو مايعنيه الدبلوماسي والكاتب السياسي الأمريكي (جون ستويسنجر) بقوله ويشبه الحدث التاريخي همهمات العراقة في معبد دلفي في كونه عرضه للعديد من التفسيرات وهنا يواجه رجل السياسة أعظم تحدياته الا وهو الخروج بالتفسير الصحيح لهذا الحدث , وبعد ذلك وهو الأهم أجراء القياس الصحيح لأحداث الحاضر عليه وهو في أجتهاده هذا ربما لانتاج له سوى فرصة وحيدة وقد يتسبب خطؤة في جعلها فرصة الأخيرة.

وتحدث الأستاذ (محمد حسنين هيكل) بقوله عن الأهمية التاريخية وهي أن معارك التاريخ لا تندلع فجأة من وسط الكون ولاتظل برأسها من فجوة مجهولة أو مظلمة وأنما هي من قديم ظاهرة لمحها المشرعون العظام للأمبراطورية الرومانية وصاغوها في قانون أو شبه قانون يقول (أن التاريخ لاينقطع فعله).

أن خلاصة القول في القياس التاريخي الذي يقدمه الباحثين عن إدارة الأزمات وللقادة وضاع القرار الذين يتعاملون مع الأزمات ويشرفون على إدارتها , هناك تجارب تاريخية وخبرات واسعة ومتعددة يمكن الإستفادة منها في إدارة الأزمات والتعامل معها . فهي خبرات تاريخية متراكمة ومصممة لابد من معرفتها واستحضار الأسس والعوامل الفاعلة والمناسبة منها للتعامل مع الأزمات.

2 - المنهج التاريخي :

ينطلق هذا المنهج من أن أزمة من الأزمات لاتنشأ فجأة وأنها ليست وليدة للخطة ولكنها نتاج تفاعل أسباب وعوامل حدثت قبل ظهور الأزمة

تاريخياً وعلى ذلك فإن التعامل مع أي أزمة يجب أن يبني اساساً على معرفة كاملة بالماضي وكيفية تطوره ومعرفة طبيعة المرحلة التاريخية الخاصة بالأزمة والمكان والظروف المحيطة بها ولقد رأى (جورج سابين) أن للمنهج التاريخي أهمية كبيرة في فهم الأحداث لأنه يركز على عمليات إعادة بناء الزمن والمكان والظروف التي تنشأ فيها هذه الأحداث . وهذه عوامل ضرورية لفهمها . فالتعميق في تشخيص الأزمة وإعادتها إلى أصولها التاريخية الحقيقة هو المقدمة الضرورية لتحديد تصورات عامة للتعامل معها . ومن أجل توسيع المعرفة بالأحداث والأزمات لابد من تقسيم الازمة إلى مراحل تاريخية محددة وهامة , ومن ثم تحليل كل مرحلة وتحديد العوامل التي أدت إلى تطورها والعوامل التي أثرت فيها وتأثرت بها . والعوامل الأساسية التي أدت إلى بروز الأزمة , وتحديد أنعكاسات والنتائج التي نجمت عن الأزمة.

أن للمعلومات التاريخية دوراً كبيراً في دراسة الأزمات وإدارتها . لانها تزود الباحث بالخبرات المعممة والوثائق المختلفة التي تدعم وجهة نظره وتوسع مدار له . لذلك يركز الباحثين إلى أهمية هذا المنهج وأهمية المعلومات التاريخية التي يقدمها في دراسة إدارة الأزمات . ويبين (مورتون كابلات) أهمية التاريخي في دراسة الحاضر بقوله : التاريخ هو المختبر الضخم الذي يحدث فيه السلوك أو النشاط الدولي.

3 - المنهج البيئي :

أهتم العلماء والباحثين بدراسة العلاقة بين الإنسان والبيئة التي تعود إلى مراحل تاريخية سابقة . وقد عرف (مارغريت سبروت) البيئة بأنها كل ما يحيط الإنسان من عوامل اجتماعية وطبيعة ملموسة وغير ملموسة . تؤثر عوامل البيئة البشرية وغير البشرية في النشاط الإنساني بمظهرين هما :

الأول : أنها تستطيع أن تؤثر في قرارات الإنسان إذا إدرك هذه العوامل.

الثاني : أنها تستطيع أن تحد من القدرة على الإنجاز.

أن قرارات القادة وصناع القرار خلال الأزمات أنما تعتمد وترتبط بإدراكهم لبيئـاتهم. أن البيئة بما فيها من مظاهر مختلفة كلها عوامل تؤثر بعضـها الـبعض . فـالتغير الرئيسيـ في البيئة أو الكائنات يؤدي إلى سلسلة من ردود الأفعال تتوزع على شـبكة الحيـاة في المجتمـع الحي . وعن دراسة العلاقة بين الإنسان والبيئة توصل (سبروت) إلى النتائج الرئيسـية التاليـة :-

1 - أن دراســة البيئــة تســاعد عــلى التمييــز بــين علاقــة العوامــل البيئــة بــالقرارات السياسية , والنتائج العملية لهذا القرارات.

2 - أن دراســة البيئــة تمثــل منهجيــة مفيــدة في تحليــل السياســة الخارجيــة وتقيــيم أمكانتان دولة معنية.

3 - أن منهج دراسة البيئة مساعد ومفيد في دراسة السياسة الخارجيـة والإمكانيـات المختلفة للدول وإمكانيات المجتمع الدولي.

يركز منهج البيئة عند تفسير أي أزمة على تحليل القوى الموجودة في البيئة المؤثرة في نشأة الأزمة وتطورها وإتساعها ومـن ثـم تحديـد عنـاصر القـوى الموجـودة في البيئـة التـي اسهمت في بروز الأزمة وتفاعلة معها , ويمكن تضيف هذه العناصر في الأنواع الاتية :-

1 - العوامل التي تمارس تأثيرهـا عـلى العنـاصر السـابقة وتضـع قيـوداً عـلى حركتهـا وإتجاهاتها المختلفة.

2 - العناصر الأساسية المؤثرة في الأزمة في نشأتها وتطورها ومساراتها المختلفة.

3 - العناصر المتأثرة بالأزمة وتستجيب لضغوطها وتسهم في اتسـاعها وازديـاد قوتهـا وفاعليتها.

أن تحديد العوامل والعناصر السابقة الذكر يساعد القائد الذي يريد الأزمة في التشخيص الدقيق والشامل وتحديد الوسائل المناسبة للتعامل مع القوى البيئة التي أدت إلى الأزمة . ويمكن تقسيم هذه القوى إلى المجموعات التالية :-

1 - المجموعة الأولى : قوى بيئة لايمكن التحكم في قوة اندفاعها ولكن يمكن توجيهها والسيطرة على إتجاهاتها بشكل محدد.

2 - المجموعة الثانية : قوى بيئة يمكن التحكم فيها بالكامل ومن ثم السيطرة على إتجاهاتها ومساراتها المختلفة.

3 - المجموعة الثالثة : قوى بيئة لايمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها أو على إتجاهاتها وحركاتها ومساراتها.

4 - المنهج البنيوي الوظيفي :-

إستخدام في دراسة الظاهر الطبيعية والإجتماعية , ويقول هذا المنهج على وجود ترابط وتراحل وتكامل في الشروط والعوامل والأسباب في الأحداث والظاهر المختلفة . وينظر هذا المنهج إلى المجتمع على أن نظام يتسم بالحركية المستمرة والتغير والتطور المستمرين ومن هذا المنطلق تحدد المهام الأساسية لهذا المنهج في دراسة المجتمع وهي :

1 - البحث في وظيفة كل جزء أو عنصر وتحديدها وصولاً إلي تحديد الوظيفة الهامة للمجتمع أو الظاهرة التي تدرس عموماً.

2 - البحث في بيئة جميع العناصر وتركيبها والأجزاء والحقائق الموجودة في المجتمع والمكونة له.

3 - البحث في نشأة بنية المجتمع وتطوره.

وقد توصل الباحث (ميرتون) في هذا المنهج إلى عناصر ومهام أساسية منها :-

1 - أكتشاف عوامل وظروف جزئية وصغيرة وتحديدها وبيان وظيفية كل عامل في الظاهر التي تدرس على حدة.

2 - أكتشاف العوامل الأساسية للظاهرة , مادة البحث.

3 - أكتشاف الشروط والظروف العامة والخاصة للظاهرة التي سوف تدرس بدون تحوير أو تغيير.

4 - التحديد الفكري لمادة البحث أي تحديد الظاهرة التي ستكون مجالاً للدراسة والبحث العلمي وعزلها عن غيرها من الظاهر.

وهناك مجموعة من القضايا التي يدرسها هذه المنهج منها :-

1 - البحث في بيئة الظاهرة وتركيبها وفي وظيفة الأجزاء المكونة لها ومن ثم وظيفة كل جزء في الظاهرة على حدة.

2 - البحث في بيئة الظاهر الإجتماعية التي تدرسها وهذا يغني البحث في أوجه الترابط والتداخل فيما بينها.

3 - تحديد الوظيفة الأساسية للظاهرة التي تترك أثرها ومنعكساتها في بيئة الظاهرة وتركيبها وعلى النظام القائم بشكل عام.

5 - المنهج لدراسة الحالة :-

يقوم هذا المنهج على دراسة كل أزمة على حدة حيث كل أزمة خصائصها وعواملها ومظاهرها المستقلة التي تميزها عن غيرها . كما أن هناك اختلاف وتباين في المكان والزمان والعوامل والأسباب الدافعة والمساعدة والأهداف والقيم والسلوك والتصرف.

وتقوم منهج الحالة على دراسة شاملة ودقيقة للأزمة من جميع جوانبها ومتابعة مسارات تطورها وتحديد نتائجها ومنعكساتها في الإطار المحلي والدولي والإقليمي.

ويركز منهج الحالة على دراسة الأزمة من المظاهر التالية :-

1 - طبيعة العلاقات ونوعيتها التي سائدة خلال نشأة الأزمة والتي رافعت تطوراتها المختلفة.

2 - الحجم الذي وصلت إليه خلال تطورها وتفاعلاتها وهو مايطلق عليه (حجم ظاهرة الأزمة) , أو النتائج المحددة التي أفرزتها.

3 - العوامل والأسباب المباشرة وغير المباشرة التي أدت إلى الأزمة وتلك التي أسهمت في تطورها وإستمرارها.

6 - المنهج الإحصائي :

هو عبارة عن مجموعة الأساليب التي تمكن الباحث من جمع الحقائق في الظاهر المختلفة التي يدرسها بصورة قياسية رقيمية وعرض بياناتها في جداول محددة بطريقة يسهل تحليلها بهدف معرفة إتجاهات هذه الظواهر وعلاقاتها المختلفة.

على الرغم من وجود مناهج إحصائية متعددة ومتنوعة لكنها تشكل مجتمعة منهجاً إحصائياً عاماً وذلك للأسباب التالية :-

1 - أن المنهج الإحصائي يستخدم اليوم بشكل واسع في جميع حقول المعرفة وفي حاسة جميع الظواهر الطبيعية والإجتماعية.

2 - لا جميع الإختصاصات والتفرعات الإحصائية تشكل بعضها البعض في النهاية المنهج الإحصائي العام.

المكونات الأساسية للمنهج الإحصائي :

1 - أن حقول استخدامه ومجالاته معقدة لأنه يتناول الظواهر العامة الأجتماعية والطبيعة وغيرها.

2 - أن منهج معقد لأنه يتكون من عدد كبير من الخطوات المنهجية الأساسية والخاصة والأسس والمعايير والنظريات.

أن المنهج الإحصائي منهجاً معقداً ومركباً . فما هي أسسه ومرتكزاته؟ لقد عرض الباحثون والمفكرون عدداً كبيراً من الأسس والمرتكزات لهذا المنهج:-

1 - جمع معلومات وإحصائيات وبيانات وانتقاؤها وتحديدها وأثبات صحتها.

2 - تنظيمها تنظيماً منسقاً وتبويبها وترتيبها حسب أهميتها.

3 - تحليلها.

4 - تمثيلها وعرضها.

5 - تفسرها.

6 - تلخيصها.

7 - إستخدام هذا الأستنتاجات لأثبات صحة الظواهر التي تتم دراستها.

7 - المنهج المتكامل :-

يعتبر ظاهرة الأزمات ظاهرة اجتماعية معقدة وشاملة ومتغيرة , ودراستها . يجب أن تكون على أكثر من منهج واحد أو أسلوب واحد بل تتطلب مناهج وطرقاً متعددة ومتكاملة تنسجم مع بنية هذه الظاهرة وتركيبها.

في إدارة الأزمات يجب تحديد العلاقة بين العوامل السياسية والعوامل الاقتصادية والإجتماعية والثقافية وأثرها في سلوك مدير الأزمة وتصرفه خلال إدارة الأزمة . ولدراسة إدارة الأزمات يجب دراسة واقع الأزمة ومتابعة المتغيرات والتفاعلات التي تحدث في هذا الواقع . وأن تشمل الأبعاد والمكانية المحتملة لامتداد الأزمة.

يمكن تحديد الأتجاهات الأساسية للمنهج المتكامل الذي يميز دراسة الأزمات في إطار دراسة العلاقات الدولية من الناحية السلوكية والكمية على النحو التالي :-

1 - تكييف الأفكار والنظريات والفرضيات والمفاهيم النظرية وطرائف البحث التي يمكن الإستفادة منها في علوم أخرى لاسيما علم الاجتماع وعلم النفس الإجتماعي والعلوم السياسية وعلم العلاقات الدولية وغيرها من العلوم.

2 - محاولة ربط الظواهر المتماثلة في هذه العلوم مع الظاهر التي تماثلها في الأزمات بشكل خاص والعلاقات الدولية بشكل عام وذلك من خلال:-

أ - أستخدام المفاهيم النظرية والنظريات والفرضيات المستخدمة في التثبيت من ظواهر مماثلة لما هو في الواقع الدولي.

ب - دراسة المجتمع الدولي من خلال تقسيمه إلى وحدات متعددة كالمؤسسة والدولة والأقليم ومن ثم المجتمع الدولي ودراسة كل وحدة على حده والتمييز بين هذه الوحدات من خلال : المفهوم والمنهج.

جـ - التحليل المقارن لبعض الظواهر في بيئة الأزمة وبيئة المجتمع الدولي مثل : الصراع والتكامل والمساومة والتفاوض والردع.

هـ - بذل جهد جماعي للربط بين البحث والنظرية وبين النظرية والتطبيق من خلال تطوير المعايير العملية المتعلقة بالبحث ثم تحديد المشكلات وكيفية دراستها بشكل يساعد الباحثين على تكرار الدراسة.

د - التمييز بين المشكلات التي تعترض التحليل في المستويات المختلفة.

و - استخدام الدراسات المقارنة باستخدام التحليل المقارن بين الظواهر المختلفة للأزمة والمقارنة بين جوانب الأزمة المختلفة.

ز - الإهتمام بجمع المعلومات والأستخدام الأمثل لها لأن وجود الحاسوب طور الأساليب التخزين للمعلومات واسترجاعها وتحليلها.

الفصل السادس : تحفيز الرجال وقت الأزمة

- **تمهيد**
- **مفاهيم السلوك الأساسية الإنسانية**
- **كيفية تحفيز الرجال وقت الأزمة**
- **الصفات التي يريدها الرجال أكثر من غيرها عند مواجهة الأزمة**
- **كيف يمكن تحفيز الرجال**

تحفيز الرجال وقت الأزمة

تمهيد

البشر هم الطاقات والمهارات للوصول إلى حل الأزمة , أو هم الذين يحتاجون إلى التقدير والأهتمام والمكافأة , أو هم الذين يحتاجون أن تنظم سلوكهم وتحاول ضبطه وتوجيه مساراته حتى لا يخرج عن الحدود أو الأتجاهات المرسومة والمرغوبة.

يجب التمييز بين مفاهيم السلوك الأساسية الإنسانية :-

أولا : مفهوم السلوك : هو مجموعة من التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى الفرد عن طريقها إلى تحقيق التكيف والتوفيق بين مقومات وجودة ومقتضيات الإطار الإجتماعي الذي يعيش داخله.

ثانياً : السلوك الفردي : يعتبر السلوك الفردي من ابسط صور السلوك حيث يتعلق بفرد معين , فكل فرد منا يتعرض لمواقف متعددة في حياته اليومية يطلق على كل موقف منها لفظ (مؤثر) ويختلف الأفراد في ردود افعالهم تجاه الموقف الواحد ويرجع ذلك إلى اختلاف المتغيرات التي تحكم سلوك الفرد.

ثالثاً : السلوك الجماعي : هو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من أفراد الجماعة التي ينتمي إليها , وهو سلوك شائع في حياتنا , حيث يميل الإنسان بطبيعة إلى الإنتماء وتكوين العلاقات الإجتماعية مع عزة من الأفراد.

كيف يتم تحفيز الرجال وقت الأزمة

هناك مجموعة من المحفزات , ويجب توفر قادة يستطيعون عمل الأشياء التالية :-

1 - أنه يدربوا.

2 - أن يعلموا.

3 - أن يقودوا رجالهم إلى تحديات جديدة.

4 - أن يجعلوا رجالهم يشعرون بالرضا عن أنفسهم.

5 - أن يجعلوا الأفراد دائماً مهتمين ومستمتعين.

الصفات التالية هي التي يريدها الرجال أكثر من غيرها عند مواجهة الأزمة:

1 - أن يعملوا مع قادة ومديرين أكفاء.

2 - أن تكون لهم قراراتهم الخاصة.

3 - أن يروا النتيجة النهائية لجهودهم.

4 - ان يكلفوا بعمل ممتع.

5 - أن يكونوا على علم بما يجري.

6 - أن يخطوا بالإصغاء.

7 - أن يخطوا بالتقدير لقاء جهودهم.

8 - أن يخطوا بالأحترام.

9 - أن يواجهوا التحديات.

10 - أن ينالوا فرصاً لتطوير مهاراتهم.

وإذا اردنا أن نفهم كيف يمكن للرجال أن يكونوا الأفضل في علاج المشكلة يجب التعرف على نقاط مهمة في سلم الحاجات (لماسلو) حيث ينطبق هذا السلم على عدة مستويات كمايلي :-

1 - الحاجة الإنسانية الأساسية وهي (البقاء) وأساسها رضا الفرد :

أ - أن يعمل لدى شخص كفء.

ب - أن يضع قراراته الخاصة.

2 - مستوى الحاجة التالي هو (الأمن) وفي هذا المستوى يحتاج الفرد إلى:

أ - أن يرى النتيجة النهائية لجهوده.

ب - أن يشارك في العمل الممتع.

3 - مستوى الحاجة الثالث وهو (الأنتماء) وليشعر الفرد بالأنتماء يحتاج إلى :

أ - أن يصغي إليه.

ب - أن يتم اعلامه بما يجري.

4 - مستوى الحاجة الرابع وهو (النفوذ) وليشعر الفرد بقدر من النفوذ يحتاج إلى :

أ - الاحترام   ب - التقدير

5 - مستوى الحاجة الأخير وهو (تحقيق الذات) وفي هذا المستوى يحتاج الفرد إلى :

أ - الخدمات   ب - تطوير المهارات.

كيف يمكن تحفيز الرجال :

1 - تعلم كيف تقود الرجال.

2 - اختبر تطابق التوقعات.

3 - ابد أهتمامك برجال.

4 - احترم رجالك كخبراء.

5 - لاتعق التطور الشخصي.

الفصل السابع : العلاقات العامة في مواجهة الأزمة

- تعريف العلاقات العامة

- خصائص العلاقات العامة

- أهداف العلاقات العامة

- أنواع برامج العلاقات العامة

- خطة العلاقات العامة في مواجهة الأزمة

- الخصائص الشخصية التي يجب أن تكون في القائمين بأعباء العلاقات العامة

- المهارات والصفات التي يجب أن يتميز بها رجال العلاقات العامة الناجحون في مواجهة الأزمات

- الأمور التي يجب على رجال العلاقات العامة تذكرها

العلاقات العامة في مواجهة الأزمة

تعريف العلاقات العامة : هي الجهود الإدارة الخلافة المخططة والمدروسة والمستمرة والهادفة والموجهة لبناء علاقات سليمة ومحدية قائمة على أساس التفاعل والأقناع والأتصال المتبادل بين مؤسسة ما وجمهورها لتحقيق أهداف ومصالح الأطراف المعنية ولتحقيق الأنسجام الأجتماعي والبيئي بتهما عن طريق النشاط الداخلي القائم على النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع والنشاط الخارجي الذي يستغل جميع وسائل النشر المتاحة لنشر الحقائق والمعلومات.

خصائص العلاقات العامة

1 - العلاقات العامة تعتبر فلسفة للإدارة حيث يجب أي منظمة أن تنشأ فقط لكي تلعب دوراً أجتماعياً وليس فقط لتحقيق أهداف مالية.

2 - تعتبر وظيفة إدارية فهي نشاط تمارسه كل إدارة.

3 - تعتبر من العناصر الهامة في أنشطة المنشآت.

4 - تعتبر عملية اتصال دائم ومستمر بين اطراف أساسية وهم الجماهير الداخلين والخارجين.

5 - ترتكز على التخطيط القائم على الملاحظة العلمية وطرف البحث العلمي.

6 - تستهدف تحقيق الرضا العام وانتزاع موافقة الجماهير.

7 - يعتبر همزة الوصل بين فلسفة المؤسسة والجمهور.

8 - تتصف العلاقات العامة بالشمولية.

9 - ترتكز على مبادىء اخلاقية لتدعيم الثقة بين المؤسسة وجماهيرها.

10 - تعتبر نشاط موقوت أي اختيار الوقت المناسب لتنفيذ برنامج معين.

أهداف العلاقات العامة :

1 - بناء شهرة المحل عند الجمهور والمجتمع والمساعدة على زيادة قيمة المؤسسة.

2 - فهم الجمهور للمؤسسة وسياستها.

3 - رضا العاملين والتقليل من معدل الدوران والمساعدة في الحصول على عاملين جدد.

4 - الرغبة في زيادة مبيعات أو خدمات المؤسسة.

5 - الحصول على فهم أفضل بين الإدارة والعاملين للوصول إلى أنتاج أفضل.

6 - المحافظة على نظام العمل بالمؤسسة وضمان تشريعات أفضل ومنع وقوع مشكلات أو أزمات خاصة بالعمل ومعالجها ومواجهات وقت وقوعها.

7 - كسب احترام وتدعيم الجمهور وضرورة شرح مايحدث للجمهور.

8 - تدعيم المؤسسة لأهداف المجتمع.

9 - مساهمة المؤسسة في الناحية الإنسانية.

10 - عمل صدقات مع الجمهور.

أنواع برامج العلاقات العامة

1 - برامج وقائية للعلاقات العامة يشمل كل أفراد العاملين داخل المؤسسة . ويقسم إلى برامج وقائية طويلة الآجل وبرامج وقائية قصيرة الآجل.

2 - البرامج العلاجية : وهي تتناول بـالعلاج مشـكلة أو أزمـة قـد حـدثت بالفعـل . ويهدف هذا النوع إلى إعادة بناء رأى الجمهور السيىء.

3 - برامج الطوارىء وهو تخطيط للظروف المفاجئة ويهدف إلى الأبقاء على الموقف حتى لايتدهور ويتحول في نهاية الأمر إلى كارثة.

خطة العلاقات العامة في مواجهة الأزمة

تمر العلاقات العامة بعدة ادوار يختلف حسب مرحلة الأزمة وهي :-

1 - قبل وقوع الأزمة : خطة العلاقات العامة تكون :-

أ - الأسهام في عمليات التبؤ بالأزمة وتوقعها.

ب - وضع أساليب ووسائل تلافي وقوع الأزمة المتوقعة وإزالة ما يمكـن أن يـؤدي إلى وقوعها من أسباب أو أوجه قصور.

جـ - إعداد خطة الطوارىء البديلة.

د - تدبير الإمكانيات المادية المناسبة لمواجهة الأزمة.

هـ - الأسهام في أعمال واختصاصـات إدارة مواجهـة الأزمـة بالمؤسسـة والعمـل عـلى تطوير مهامها واختصاصها.

و - إعداد العاملين بالمؤسسة مهنياً وتدريبياً وتأهليهم علمياً لمواجهة الأزمة.

ي - التدريب العملي على مواجهة الأزمـة عـن طريـق اسـتخدام أسـاليب التـدريب الشائعة ومنها (الأنذار الكاذب / البلاغ الوهمي).

2 - اثناء وقوع الأزمة : خطة العلاقات العامة تكون :

أ - استيعاب الموقف الناجم عن الأزمة عن طريق :

1 - سرعة تحديد أسباب الأزمة ونتائجها وتأثيراتها وتوابعها.

2 - تحليل لمناصر الأزمة وتحديد مدى خطورة كل عنصر.

ب - الالتفات إلى العناصر المستغلة للأزمة وإتخاذ التدبير اللأزمة لمنع هذا الأستغلال أو الأبتزاز بكافة صوره.

جـ - الاحتواء الإعلامي لتفصيلات الأزمة ودواعيها وآثارها.

د - سرعة استخدام خطة الطوارىء البديلة لانتظام العمل بالمؤسسة.

3 - بعد وقوع الأزمة : خطة العلاقات العامة تكون :

أ - إعادة ترتيب المؤسسة بعد وقوع الأزمة.

ب - دراسة أسباب الأزمة وتحليل دوافعها.

جـ - إعادة التوازن النفسي للعاملين.

د - إزالة رواسب الأزمة بالنسبة للجمهور الخارجي للمؤسسة.

الخصائص الشخصية التي يجب أن تكون في القائمين بأعباء العلاقات العامة

1 - الجاذبية : وهي سماحة الوجه ورقة الحديث وتناسب القوام وحن الهندام.

2 - الأحساس العام : أي لديه القدرة على الشعور بمدى توافقه مع الآخرين.

3 - حسب الاستطلاع : لابد أن تتوافر للمشتغل الرغبة المستمرة في أن يعرف عناصر الأحداث مثل ماذا /لماذا/كيف/حتى/اين/من.

4 - الإتزان : يتضمن الأتصال بالأفراد وخلق انطباع طيب عند الجماهير المؤسسة , كما يساعد الإتزان على مواجهة المشكلات والأزمات في هدوء وإتخاذ السياسات الحكمية التي تؤدي إلى التغلب عليها.

5 - الكياسة : يتوقف نجاح رجل العلاقات العامة على مدى تأثيره في تفكير الأخرين وهو مايتطلب قدراً من الدقة والكياسة.

6 - الأهتمام بالآخرين : أي أنه يكون القائم بهذه الوظيفة محباً للآخرين.

7 - الحماس .

8 - الاستمالة .

9 - الموضوعية.

10 - الخيال الخصب .

11 - الشجاعة في مواجهة الرئيس بأخطائه.

12 - النشاط .

13 - الاستقامة.

المهارات والصفات التي يجب أن يتميز بها رجال العلاقات العامة الناجحون في مواجهة الأزمات :

1 - رجال العلاقات العامة لديهم حلم , فالناجحون يتميزون بتحديد أهدافهم وغاياتهم بشكل جيد ودقيق ولا يتأثر بسهولة مما يؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف والغايات والنتائج.

2 - يرغبون رجال العلاقات العامة في طموح تحقيق شيء ما ومن ثم يتوافر لديهم الكبرياء والانضباط الذاتي وهم على استعداد للعمل بجد ولايقوموا بكل مايتطلبه العمل من جهد.

3 - لديهم دافع قوي لتحقيق شيء ما ويغمرهم شعور بالرضا عندما يستكملون مهمة ما.

4 - أن يكون على تركيز على أهدافهم وغاياتهم الرئيسية.

5 - يتحملوا مسؤولية افعالهم فلا يقدمون الأعذار ولايلومون الآخرين.

6 - يجب على رجال العلاقات العامة الناجحون على إتخاذ القرارات.

7 - يبحث رجال العلاقات العامة الناجحون عن حلول للأزمة فهم يركزون على انتهاز الفرص عندما تحين لهم.

8 - لديهم الشجاعة للأعتراف بأخطائهم , عندما ترتكب خطأ.

9 - اعتمادهم على أنفسهم وهم الذئب يملكون المهارات والمواهب.

10 - يعمل رجال العلاقات العامة الناجحون ويتعاونون مع الغير.

ويجب على رجال العلاقات العامة التذكر دائماً بما يلي :-

1 - وفر لمكتب الإتصال الإعلامي أثناء الأزمة والمعلومات أول بأول والخطوات التي تم إتخاذها للسيطرة على الأزمة.

2 - تأكد من توفير كافة التسهيلات للعاملين بمكتب الإتصال الإعلامي.

3 - راع فرق التوقيت أن كان للأزمة صدى في دول أخرى تختلف عن توقيت بلدك.

4 - إياك والكذب.

5 - جهز معلومات مرجعية عن كل جزء من أجزاء المؤسسة قد يخضع لخطر الأزمة.

6 - خصص غرفة هادئة لقائد أو لمدير الأزمة قريبة من مركز الطوارىء.

7 - أنت جزء من فريق عمل الأزمة وأنت الواجهة الرئيسية لكل العاملين على حل الأزمة فأحسن لنفسك ولمؤسستك في أشد المواقف صعوبة.

8 - جهز معلومات للنشر أولاً بأول مع صور عن الوضع الجديد حتى يتم ايقاف نشر الصور الأولية للأزمة.

الفصل الثامن : منهجية دراسة أزمات التنمية السياسية

- **تمهيد**
- **الأعتبارات حول تدريس أزمات التنمية السياسية**
- **التحديث السياسي وأزماته**
- **التحول في الأهتمامات**
- **أزمات التنمية السياسية**
- **أهم الأزمات التي تواجهها البلدان المختلفة**
- **مظاهر الأندماج**
- **جابريل الموند وأزمات التنمية السياسية**

منهجية دراسة أزمات التنمية السياسية

تمهيد

تتعدد المؤلفات الآن حول الأزمة التي تواجهها دراسات التنمية بصفة عامة , ودراسات التنمية السياسية على وجه الخصوص , ويدعو بعض هذه الدراسات إلى إعادة التفكير في موضوع التنمية برمته , وإذا كان هذا النقاش يدور في بلدان بعد الصناعية , فلا شك أن هناك حاجة أشد إلى طرح هذه المسألة في مصر ., حيث تتعثر التنمية ويكون من المشروع التساؤل حول تقويم دراسات التنمية في الجامعات المصرية , ومعرفة ما إذا كان يمكن أن يكون لها دور على الأقل في تنبيه المجتمع إلى مواضع وأسباب التعثر في تنميته.

ولذلك فمن المفيد أن يتناقش القائمون على تدريس التنمية في الجامعات المصرية حول المفاهيم التي يطرحونها في تدريس التنمية السياسية ومداخل هذه الدراسة والنماذج التي تدعو إليها وصلاتها بواقع المجتمع المصري ., وعلاقتها بغيرها من مقررات التنمية كما أنه يمكن لهم أن يتحاوروا حول إمكانيات تعاونهم.

ففيهما يتعلق بتعريف التنمية السياسية , فإنه من المفيد التساؤل حول إذا كان ثمة ضرورة لمثل هذا التعريف , أم أن الخلاف حاد حول هذه المسألة يجعل قضية التعريف قضية بلا مضمون محدد , ولذلك فربما يكون من المناسب فهم التنمية السياسية باعتبارها مجالاً لدراسات معنية تدور حول التحول السياسي, أو ربما من المناسب أيضا الخروج بتعريف وطني لماهية التنمية جرت حولها في دول أخرى , ولكنه يحمل هموم المواطن المصري أو العربي بصفة عامة.

أما إذا جرى الاتفاق على أن المقصود بالتنمية هو دراسة التحول السياسي , فإنه سيكون من الضروري الاتفاق على النطاق الجغرافي والزمني

لهذا التحول السياسي , فهل يكون المقصود هو التحول السياسي في كل زمان ومكان , وفي مصر القديمة مثلاً في الماضي , وفي الولايات المتحدة في الحاضر . أم المقصود به هو التحول السياسي في بلدان محددة وفي فترة زمنية محددة هي العقود التي انصرمت منذ بداية استقلال هذه الدول وحتى نهاية القرن العشرين.

وبعد طرح قضية تعريف مجال الدراسة , سوف يكون من المناسب التساؤل عن مداخلها , فهل تكون مداخلها أقرب إلى كل من النظرية السياسية , بفروعها الثلاثة التحليلية, والإختبارية , والمعيارية , أن أقرب إلى مجال الدراسات المقارنة الذي يجمع بين مفاهيم أساسية , وانعكاساتها في نظام الحكم أم هي أكثر قبولا لمناهج الإقتصاد السياسي بتعريفاته المختلفة , بما في ذلك الليبرالي , أم يكون من الأوفق الجمع بين مداخل مختلفة في تدريبها ولكن ماهي هذه المناهج؟

ويثور التساؤل كذلك حول طبيعة تدريس هذه المادة هل يغلب عليها توجه فرع علمي معين, أن تتضافر فروع علمية مختلفة في تدريسها فيدخل من يقوم بتدريسها عناصر مما قد يمكن لتنمية بالتنمية الإجتماعية والتنمية الإقتصادية , بل وبدراسات الثقافة أيضاً فتكون مداخلها متعددة الفروع multidisciplinary أو مشترك بين الفروع interdisciplinary .

وفي هذه الإطار سيكون من المناسب تحديد المفاهيم الأساسية التي تدور حول الدراسة . هل هي التحديث ومابعد الحداثة والتنقية , والتحول والأزمة , والشرعية الهوية , والتغلغل والمشاركة والتوزيع وما يتفرع عنها أم تدخل فيها كذلك مفاهيم التثبيت والتكيف الهيكلي , والتحرر السياسي والمجتمع المدني والانتقال إلى الديمقراطية.

ويقضي الحديث عن التنقية عموماً إلى طرح النماذج التاريخية هل يقتصر الأمر على النماذج الناجحة أو التي استقرت على الأقل مثل النموذج الليبرالي , أم يمتد الأمر إلى نماذج سقطت واختفت أو انحسرت كثيراً , مثل النموذج الإشتراكي , والنموذج المحافظ الفاشي , وعندما تتحول الدراسة إلى تجارب دول الجنوب , فهل يمكن الحديث عن نموذج أو نماذج في الدول الصناعية الجديدة , وعن ظهور مايمكن تنمية بتجارب دول من العالم الثالث مثل الصين والهند حيث ينتمي مفكروها إلى العالم الثالث وليس الغرب ومن الثابت أن المقصود من دراسة كل هذه المفاهيم والنماذج هو التزود بالمعرفة النظرية والخبرة المقارنة التي تيسر لها فهم ما جرى في مصر.

ولذلك سوف يكون من الضروري مناقشة مسألة المعايير التي يمكن الأخذ بها عن تحليل وتقويم تجارب التحول السياسي في مصر , وهل ستقتصر دراسة الواقع المصري على تحليل هذه الفترة أم تمثل أيضاً السعي إلى التعرف على مفهوم التنمية أو التحرر أو المجتمع الأفضل في أدبيات التيارات السياسية الأساسية.

وأخيراً , فهناك مجالات للتعاون بين القائمين على تدريس التنمية في بعدها السياسي.

وهذا التعاون المحتمل متعدد المراحل والأوجه , يمكن يبدأ مثلاً بالإتفاق على عناصر ومشتركة في المقررات الدراسية , وقع تكون صور التعاون الأخرى هي الاتفاق على مجالات مشتركة للبحث في هذا الفرع العلمي في المستقبل لدراسات التنمية في فروعها المختلفة تأكيداً للتوجه المشترك بين الفروع وهو السمة الأساسية لدراسات التنمية في مصر حتى عندما تنصب على بعدها السياسي .

وهناك العديد من الملاحظات بهذا الشأن :-

الملاحظة الأولى تتعلق بالتأكيد على ضرورة معرفة الخبرات المختلفة حول تدريس مادة التنمية في المعاهد والكليات المختلفة حيث تباين طبيعة وأهداف التدريس من معهد علمي لآخر.

الملاحظة الثانية تتعلق بتشجيع الممارسة فهي تجمع بين مهارات التفكير العلمي ومهارات سلوك الموطن.

الملاحظة الثالثة تتعلق بمسألة التكنولوجيا والإهتمام بالجانب المعرفي أو الأكاديمي وزيادة المهارات التطبيقية لأننا في عصر المعرفة التقنية.

والملاحظة الرابعة حول أهداف هذا المقرر بالأضافة إلى الإطار العام الذي يدرس مع السماح للاختلاف في طريقة التعامل.

والملاحظة الخامسة والأخيرة هي ضرورة التعرف على الحاجات العلمية للطلاب وكسر حاجز الغربة تبين الأستاذ والطالب مما ينعكس على عملية تعميق المشاركة.

وفي هذا السياق توجد العديد من الاعتبارات حول تدريس أزمات التنمية السياسية عموماً :-

أولاً : تعد مادة التنمية السياسية واحد المقررات العلمية الأكاديمية حديثة النشأة نسبياً ونظراً لحداثة ظاهرة التنمية السياسية في الأدبيات الأكاديمية والطبيعة الظاهرة لما يضبط بها من الغموض والتعقيد , لم تنجح الأدبيات والدراسات في كشف هذا الغموض.

أضف إلى ذلك أن الأدبيات الأولى كانت قاصرة على المعاهد والجامعات الأكاديمية الغربية عامة والأمريكية خاصة الأمر الذي جعل هذه الأدبيات تعاني الإنفصال عن الموقع المهموم للدول النامية في الجنوب وتواجه بالنقد في بعض الأحيان والرفض في كثير من الأحيان.

ثانياً : طورت دول الجنوب وخاصة أمريكا اللاتينية وآسيا وأفريقيا موقفهم من قضية التنمية عامة والتنمية السياسية خاصة من خلال نظرية سميت بنظرية التبعية وذلك رغم كل مايقال عن فشل مقولات نظرية التبعية. وفي هذا السياق فقد اتسمت الأدبيات حول التنمية , والتنمية السياسية في الوطن العربي بأنها لاتزال تمر بمرحلة التأسيس والنمو حيث بدأ الإهتمام بهذا القرن من المعرفة الأكاديمية لعدة اعتبارات فرعية :-

أ - الإعتبار الأول : الإرتفاع الهائل في عائدات النفط.

ب - الإعتبار الثاني : الحالة المعنوية التي انجزتها توجهات السلام في الشرق الأوسط عموماً.

جـ - الإعتبار الثالث : التحولات نحو اقتصاديات السوق وبرامج الخصخصة.

وفيما يتعلق بمقررات التنمية السياسية وأزماتها في الجامعات العربية فلا تزال تتسم بالضعف الكمي والكيفي رغم النقلة الكمية والكيفية في أسلوب ومضمون تعامل المهتمين والمشغلين العرب بقضايا وهموم التنمية وهذا الضعف يتبع من طبيعة المفاهيم المستخدمة حيث يغلب عليها طابع التداخل مع باقي فروع المعرفة الأخرى فهذه المفاهيم لايمكن أو تنعم بالصلاحية لكل المجتمعات وفي كل الأوقات وذلك الإختلاف مراحل النمو فضلاً عن اختلاف تحديد طبيعة كل مفهوم من فرع علمي لآخر مثل مفاهيم: التغلغل, الشرعية, الولاء, المشاركة, المجتمع المدنى, الديمقراطية, التخلف, التقدم, التنشئة السياسية, على نحو ماسوف يتم تفصلية في مواضع لاحق.

ثالثاً : نشؤ المفاهيم النابعة من خصوصية المجتمعات إستلزمت أن تتضمن مادة التنمية السياسية مفاهيم جديدة غير المعنى بها في الواقع الغربي وتعتبر مثل هذه المفاهيم في فهم هذه المجتمعات ويمكن ملاحظة أن الجامعات

العربية لاتتفق على إتباع مسمى واحد لهذا المقرر التنموي فهناك من الجامعات العربية التي تطلق مسميات : التنمية السياسية , الانماء السياسي في العالم الثالث: التطور السياسي للدول النامية المشكلات السياسية في العالم الثالث , ومن المعروف أن هذه التسميات بما تحويه من مفاهيم متباينة كالإنماء, التنمية , التطور , التغيير , التحديث , تشير إلى تباينات منهجية ونظرية عمتية . لذا فإنه يجوز عدم الفصل الجامد بين التنمية السياسية , الإقتصادية , الإجتماعية , بل وحتى الثقافية , والاكتفاء ومنهجياً في التعمق في التنمية السياسية وأزماتها بصفة عامة تبعاً لكل تخصص في الفروع المختلفة.

رابعاً : وفي هذا السياق هناك العديد من الإقتراحات :-

أ - مداخل الدراسات المقارنة ودراسات الإدارة لعامة.

ب - الإهتمام بنظرية التنمية السياسية خاصة التاريخية منها في محاولة للإستفادة منها جميعاً.

جـ - دراسة نماذج وتجارب التنمية الأقليمية والدولية مع الإستفادة من الجوانب التي تتفق مع خصوصية الواقع العربي.

د - دراسة وتقييم تجارب التنمية العربية مع التأكيد على النماذج البازعة في الإعتماد المتبادل والتكامل الإقليمي في التنمية (مثل الشرق أوسطية) . وتجدر الإشارة أنه :

في ظل سمة الصيرورة والتحولات المستمرة محلياً وإقليمياً وعالمياً في مجال النظم الإجتماعية , أصبح من المستحسن الإهتمام بتطعيم المقررات الدراسية لمادة التنمية السياسية وأزماتها بالمهارات التي تحوى قدراً من التوجيه نحو الممارسة الفعلية عبر الزيارات الميدانية مثل القيد في جداول الإنتخابات والإشتراك في الإنتخابات المحلية والبرلمانية والتعمق في دراسة المنظمات غير الحكومية وغيرها من منظمات المجتمع المدني خاصة المعنية

بقضية التنمية مع اتباع أسلوب المحاكاة وتمثيل الأدوار للعمليات السياسية , وذلك بدلاً من تلقين المعرفة النظرية.

خامساً : التنمية هي القدرة الذاتية مع حل مشاكل التغيير وبالتالي فهي حالة دائمة من التحول والبناء والبحث عن البدائل الحياتية الأرقى عن كل ماهو سائد وقائم . هذا يستوجب رفض الفصل الجامد بين التنمية السياسية والإجتماعية والإقتصادية وحتى الثقافية مع التأكيد على أهمية التداخل والتكامل بينهم . فضلاً على أهمية السعي نحو تأسيس مدرسة عربية في التنمية عن طريق حلقات النقاش والندوات والمؤتمرات المعنية بالظاهرة مع الانغماس البحثي في العمل العام السياسي والإجتماعي وتوفير أدبيات وكفاءات عربية قادرة على تقديم الاستشارات وخلق الحاجة إلى المعرفة السياسية والتحليل العلمي لدى منظمات وجماعات رجال الأعمال والأحزاب التي يتهم جميعاً في التنمية.

التحديث السياسي وأزماته :

أن عموما فإن القيام عدد كبير من الدول في آسيا وإفريقيا وأمريكيا اللاتينية عقب الحرب العالمية الثانية فتح أبعادا جديدة في نظام علم السياسة . وقد قام الإنثروبولوجيون وعلماء الأنتربولوجيا الوصفية والمؤرخون والمستشرقون بإجراء بعض الدراسات في هذه البلاد ولكنها كانت دراسات عند مجتمعات أكثر منها دراسات عن دول وهو ما يتضح في سياق النقاط الرئيسية الآتية:-

أولاً : عندما اتخذ العديد من هذه المجتمعات شكل الدول شدت إليهم أنتباه علماء السياسة . ولقد كان علم السياسة في الغرب في ذلك الحين تحت تأثير منظري النظم system الذين حاولوا أن يبرزوا أن النظام السياسي عبارة

عن نظام فرعي للنظام الإجتماعي وأنه يتلقى تحدياته من النظام الإجتماعي على شكل مدخلات inputs وهذا بدوره أثمر عن مخرجات output لتشريعية وتنفيذية وقضائية التي كانت تغذى من جديد في النظام الإجتماعي من خلال عملية تعرف باسم عملية التغذية المرتدة feed-back وتقوى وتضعف وتتصدى عوامل مختلفة , وفي الوقت الذي ساد فيه الإعتراف بأختلاف العمليات السياسية في الدول غير الغربية عن مشيلتها في الدول الغربية , إلا أن النموذج العام لمناهج النظم كان مستخدما في أي منهما.

ولقد زعم الكتاب عموما الذين طوروا هذا النوع من المجال المعرفي في أواخر الخمسنيات وأوائل الستينيات أن العملية السياسية غير الغربية , حتى مع اختلافها عن العمليات الغربية تمكن لهؤلاء الكتاب دراستها على أساس خلفية إجتماعية - إقتصادية - ثقافية على أساس ما وروثوه من الغرب عبر القرون ومن خلال المؤشرات التي تعرضوا لها في الغرب . وكون هذا الإختلاف راجعا للجذور وللخلفيات الثقافية فقد دفعهم هذا إلى توسيع دراساتهم كي تغطى كل المظاهر التاريخية والثقافية للدول النامية.

ولقد توسع المنهج الجديد في الدراسات السياسية المقارنة حتى يشمل إلى جانب تحليل للمؤسسات والتركيبات مدى واسعا من القوى الأيكولوجية ecological . ولذلك أنشئت (دراسات البيئة) في العديد من الجامعات الأمريكية كإطار متداخل التنظيم لفهم (المناطق العالمية المختارة).

ثانياً : ولقد ظرت دراسات ملحوظة عن الدول النامية خلال هذه الفترة قام بها علماء بارزون يحددون فيها طبيعة النظم السياسية في هذه البلاد ونذكر منهم كولمان Colemen , بايندر Binder , فليت Feith باي Pye , وينر Weiner أبتر Apter ,آخرين أجروا دراسات ممتازة عن نيصبيرياء وسرى لانكا , وباكستان وأندونيسيا وبورما والهند وغانا ودول نامية أخرى . كما أجروا دراسات عميقة على القوميات التي تسود تلك

البلاد والمحن التـي واجهتهـا عـلى المسـتويات الثقافيـة والإقتصـادية ودور البيروقراطيـة أو الجيش أو الدين ودور هـذه العوامـل مجتمعـة في السياسـة ولمـاذا تـدهورت الديمقراطيـة الدستورية والدور الذي تلعبه الإتجاهات السياسية والسلوك الفردي في عمليات بناء الدولة وكيف أثر التخلف الاقتصادي على طبيعة السياسة . ولما كانت هذه الدراسات قـد أجريـت في نطاق الإطار الواسع للنموذج البنيوي - الوظيفي الذي قدمه جابر بيـل الموند Almand إلا أنهم أضافوا كثيرا إلى معلوماتنا وفهمنا لهذه البلاد إلى جانـب وسـائل الدراسـة الممتـازة التي استخدمت وفي الوقت الحاضر قد توفر لـدينا قـدر هائـل مـن المعلومـات الإحصـائية والكمية عن البلاد الجديدة . وقد استخدمت بيانات المسح الشـامل في علـم السياسـة منـذ وقت طويل وأن الدراسات الرأي العام وأنماط التصويت قد تقدمت كثـيراً ولكـن المعومـات عن البلاد الجديدة في هذه الأيام أصبحت تتدفق بكميات غزيـرة . وقـد أنشـئت كثـير مـن المراكز مثل برنامج بيل Yale للمعلومات السياسية ومركز الدراسات الدوليـة وكوتسـورتيوم بين الجامعـات للأبحـاث السياسـية بجامعـة ميتشـجان ومكتبـة المعلومـات الدوليـة وإدارة المراجـع التـي أقيمـت في بـركي Berkley ومراكـز مماثلـة في سـتانفورد بولايـة ميتشـجان وجامعات بنسلفانيا وييل Yale وجامعات أخرى , وقد أشرفـت عـلى دراسـات مقارنـة غـير دولية وقدمت قدرا كبيرا من المسح أو العـرض والمعلومـات الإحصـائية المجتمعـة , كـما أن إنشاء مجلس أرشيف للمعلومـات الخاصـة بعلـم السياسـة في نيويـورك سـاعد عـلى تقويـة أرشيف المعلومات أكثر مما قامت به اثنتا عشرة من الجامعات في الولايات المتحدة.

ثالثاً : وقد أظهرت التنمية السياسية على ذلك كبؤرة جديدة لدراسات علم السياسـة وأن المشكلة المباشرة أمام علماء السياسة الذين

يعالجون قضـايا الـدول الناميـة كانـت تكمـن في إيجـاد تصـالح بـين المعلومـات الإحصـائية والكمية quantitative مع التطورات الحادثة في مجال النظرية.

ولقد كان من الممكن بمساعدة المعلومات الإحصـائية قيـاس مسـتوى التنميـة سـواء كانت سياسية أو إجتماعية أو إقتصادية أو ثقافية في قطر معين ولكن لاداعي التفسير لماذا؟ وكيف؟ وتحت أي ظروف وخلال أي مراحل حدث هذا التطور السياسي.

وكانت الآمان معقودة على أنه إذا أمكن تطوير نظرية سياسية من خلال الدراسـات التي أجريت في الدول النامية فإنها قد تثرى المنهج النظري برمته الذي طوره فلاسفة الغرب السياسيون - أنه منهج يجمع بين النظرية السياسية التجربية مع الفلسفة السياسية العرفية . وفي الوقـت الـذي قـدم فيـه المونـد Almond وكولمـان Colemon أطـار الدراسـة الـنظم السياسية بصفة عامة دون بذل أي مجهود لتطـوير نظريـة ولا حتـى اقـتراح معـايير قيـاس التنمية السياسية , نجد أن كتاباً أخرين قد أتوا بجهود بناءة أكثر وأحسن وأكثرها سبقا تلـك الجهود التي قام بها دانييل لانـر Lanner في بحثـه (تحـول المجتمعـات التقليديـة تحـديث الشرق الأوسط) الذي أجرى بالتعاون مع لوسـين وبنسرـ Persner . فكانـت هـذه الدراسـة تقوم على بحث ميـداني أجـرى في اليونـان و6 دول في الشرـق الأوسـط وهـي مصـد وإيـران والأردن ولبنـان وسـوريا وتركيـا بمسـاعدة الإسـتفتاءات الإسـقاطية والمقـابلات الشخصـية والدراسات السابقة على ذلك في هذا المجال تمت في نطاق إطار نمط المتغيرات التـي قـدمها لأول مرة تالكوت بارسوز parsons في كتابه : النظام الإجتماعي ثم قـام بتطـويره بالإشـتراك مع روبرت.

ف . بولز Boles وإدوارد . أي شلز Slils ونيـل . ج سمسـلر Smesler . وقـد أجـرى سمسلر مع ر. ن بلاه Bellah دراسات مماثلة حول تأثير التصنيع أن يضـف نظـام القـيم في اليابان وأن يتعرف على طريقة

ماكس ويبر - على القوى العاطفية - الدافعية والتي سهلت عليه تغسير نفس القيم (وتمييزها عن الأعراف Cnorms والتي أدت إلى عملية التصنيع السريع في اليابان واعاقتها لتحديث مؤسساتها السياسية . وكان سمسلر مهتما أساسًً بدراسة التغييرات التأسيسية الحادثة في إنجلترا كنتجة للتصنيع.

رابعاً : أنه في الوقت الذي استطاعات فيه فصل مظاهر معنية في التغير الاجتماعي لسبب التصنيع فقد نجح ليرنز Lernner في إختبار القيم التي لتسير مع التصنيع ودرس التغيرات في تفاضل القيم إلى جانب التوجيه النفسي- - الثقافي نحو الحياة التي تحدث مع إدخال التكنولوجيا الصناعية . وفي الوقت الذي يصف فيه سمسلر أثير التصنيع في إنجلترا بأسلوب أو اصطلاحات تركيبية - الذي يصف فيه سمسلر تأثير التصنيع في إنجلترا بأسلوب أو إصطلاحات تركيبية - تأسيسية نجد أن ليرنر Lernner يتحدث عن التغيرات فيما هو أفضل أو في القيم . ويذهب فيما وراء دراسة الحركة الفيزيائية والاجتماعية الناشئة من التغير الإجتماعي ويتحدث على التحرك النفسي على أنه السمة الأساسية . ويصنع ليرنر lernner تلك تمييزاً بين تحديث نفسي- ثقافي والذي قد يظهر مستقلاً عن المؤسسات الحديثة - وهو موقف يؤدي إلى (دوران الإحباط المتزايد) في الدول النامية . ولكنه ليس قادراً على أن يشرح كيف تسبب التغيرات الإجتماعية والإقتصادية في المجتمعات النامية التوجيه النفسي - الثقافي الجديد . وكل مايقوله هو أن (نموذج التصنيع يتبع منطقاً تاريخياً ذاتياً وبأن كل طور يميل إلى أن يولد طورا آخر ببعض الآليات mechanics والذي يعمل مستقلا عن التفاوتات المبدئية).

وبتجميع بيانات أكثر أصبحت أدوات دراسة المجتمعات النامية أكثر ارتقاء . وكارل دويتش Deuitch مثلا حاول أن يطور معايير قياس مستوى التطور السياسي في بلد ما.

وحـاول هـوارد ويجنـز wriggins أن يخلـق شروطـا أو متطلبـات وظيفيـة لازمـة للتنمية السياسية في بلد جديد , ولقد أصدر فيلبسي كوت رايت Cutright فهرسـاً إحصـائيا عن مستويات التنمية السياسية بأسـلوب تفـاوت درجـات التصـنيع وكـما تقيسـها سـجلات الانتخابات والسجلات البرلمانية والإستقرار السياسي ومعايير أخرى.

وفي سنة 1963 قامت لجنة السياسة المقارنـة تحـت رئاسـة جابرييـل الموند بهـدف تجميع الكتاب الذين يعملون في مجال التنمية السياسية وما يتصل بهـا مـن دراسـات عـلى مستوى المفاهيم والبيروقراطية والتحدث السـياسي والتعلـيم والثقافـة السياسـية والأحـزاب السياسية .. الخ ودخلوا في برنامج نشر كبير عن الدول الناميـة , وبـين أعـوام 1963 - 1966 أخرجت اللجنة 6 مجلدات في جامعة برنستون حول مظاهر متعددة في التنمية السياسـية . وقد حوت المجلدات الستة الكثير مما هو صحيح وما هو خاطىء غـير مفهـوم . ولكـن مـن الخطأ أن نظن أن المجهود أدى إلى أي نجاح وكل ما يمكن أن نقوله هو إمكانية بناء نظريـة منها.

خامساً : وكان لوسيان باي Lucian pye من بين فريق الكتاب الأوائـل الـذين حللـوا مفهوم التنمية السياسية بعمق وظل يطور أفكاره حول الموضوع وترك انطباعاً لايمحى عـلى علم السياسة برمته.

وفي كتاباته الأولى كان باي Pye يرى أن تطور السياسة مـن وجهـة النظـر (الثقافيـة ومواءمة ودمج الأنماط القديمة في الحيـاة حتـى تتمشىـ مـع المطالـب الجديـدة) والخطـوة الأولى نحو التنمية السياسية هي تطهير نظام على مسـتوى الرويـة والـذي اعتـبره (مفهومـاً أساسياً يؤيد المزج التدريجي في جميع المجتمعات والذي يمكن أن نسميه ثقافة عالميـة) وفي عام 1953 وفي كتابه (الثقافة السياسية والتنمية السياسية) إستطاع باي Pye يـرى أن يطـور ما اعتبره (مفتاح عناصر التنمية السياسية) وأن علامات التنمية السياسية يمكن

تقضى أثرها - في رأية - على ثلاثة مستويات بالنسبة لتنظيم الوحدة السياسية Polity والتغير الأساسي في طبيعة السكان هو أن المواطن لم يعد يتصرف كواحد من الرعية , يتلقى الأوامر بصورة سلبية من السلطات العليا, وأن ينفذ تلك الأوامر , ولكن يعتبر مساهما نشطا فعالا لأمر لتشكيل القررات السياسية والمشاركة فيها.

وبمعنى آخر يوجد تورط أو انخراط أكبر من جانب الجماهير في النظام السياسي وتطويره وهذا يؤدي بالطبع إلى حساسية أكبر من جانب الشعب الأسس الخاصة بالمساواة وقبول أكبر القوانين . ومع التنمية السياسية تتزايد طاعة النظام السياسي بحيث تسيطر وتحل شئون الشعب أو الناس إلى جانب السيطرة على الجدل والتمشي مع المطالب الشعبية . أن أي نظام سياسي غير متطور لايحظى بالتأييد الخلاف والمشاركة من جانب الجماهير وهو ليس بالطبع فعالاً أو كفؤاً أو قادراً على حملهم على السير معه. وفي النهاية بالنسبة لتنظيم النظام السياسي فإن النظام السياسي المتطور يعني عملية تفضيل كبرى, والتحدد الوظيفي وتكامل المؤسسات للمساهمة فيه . وكانت نصيحة باي Pye البحث عن خصائص للمساواة والقدرة والتفاضل وتقرير درجة تقدمها.

سادساً : أن الكتاب الأوائل في التنمية السياسية كانوا مهتمين أكثر بالتعرف على الخصائص التي تميز المجتمعات النامية وأيضاً تلك التي تميز تطور مجتمعات العالم الثالث عن دول الغرب أكثر من التركيز على المراحل التي تعد خلالها المجتمعات نحو التطور أو التركيز على القوى العاملة التي تعجل من عملية التنمية . وقد وعد وارد ward وروستو Rustow أن يبحثا في :-

أ - العمليات التي مرت بها المجتمعات المتقدمة حتى وصلت إلى التطور الإقتصادي والسياسي والثقافي.

ب - إمكانية ملاحظة أي تغير ونتائجه.

جـ - احتمال مصادفة مشاكل أو أزمات خلال عمليات التطور ولكنهم للأسف لم يفوا بما وعدوا . وكان الفضل لباي Pye الذي تعـرض عـلى هـذه الأزمـات كأزمـات التعـرف عـلى الشخصية الشرعية المساهمة والتكامل والتوزيـع كـل ذلـك كـان عـلى أسـاس دراسـته عـلى إنجلترا ولكن يلاحظ نشؤ مثل هذه الأزمات في بلاد أخرى ولكنها قد يعقبها نتائج مغايرة لما هو في انجلترا . وقد وجه كينيت أو رجالنسكي اهتمامه إلى أزمات التنمية السياسـية واقـترح أن المجتمع المتطور كي يصل إلى أهداف هذا التطور يجب أن يمر بأربع مراحل.

- الاتحـاد السـياسي الـذي يهـدف إلى الوصـول إلى تركيـز أو مركزيـة السـلطة في يـد الدولة.

- التصنيع بهدف الوصول إلى التنمية الإقتصادية.

- الرخاء والرفاهية القومية حيث تصل ثمار التنمية إلى الجماهير.

- الوفرة حيث يصبح لدى الأفراد مستويات مادية مرتفعة.

إن إحتمال أن تتبع الدول النامية أنماطاً سياسية مختلفة لم يغب عـن أذهـان علـماء السياسة . فقد تحدث شيلز Slils عن خمس فئات هي :-

- الديمقراطية السياسية والديمقراطية الحارسة Tutalary .

- الأوليجاركية المجددة أو التحديثية Modemizing .

- الأوليجاركية الكلية الشمولية Totalirion .

- الأوليجاركية التقليدية Traelitinal eligardy .

وقد حول جون كوتسـكي Kautsky الموضـوع مـن سـلطة ارسـتقراطية تقليديـة إلى مرحلة إنتقالية يسودها المفكرون الوطنيون , وإلى كليـة وشـمولية الأرسـتقراطية وإلى كليـة وشمولية الأرستقراطية وإلى كلية وشـمولية المفكـرين وإلى الديمقراطيـة أن التركيـز المتزايـد على التنمية السياسية والذي أصبح يطلق

عليه التحديث أصبح أمراً عاماً وهو الموضوع المتكرر عند عدد من الكتـاب وأشـهرهم وفـير أبتر Apter ولربما كان أبتر منقادا بـالنماذج السـائدة في عـدد مـن الـدول في آسـيا وأفريقيـا وأمريكا اللاتينية والتي تخلت عن الديمقراطية وتحولت إلى الكليـة Totalitarianion وقـد ذكر في كتابه (سياسة التحديث) عام 1955 أنه يفكر في نتيجتين مختلفتين من نتائج التنمية السياسية في المجتمعات التقليدية وذلك حسب :

أ - نوع الحكومة والتي هي حكومة سلطوية هيراركية Hierarachical أو هرمية.

ب - نظام القيم الموروث والذي قد يكون آليـا أو اجتهاديـا خـلال فـترة التحـديث . وقد تبع أبتر وخاصة في مجلده (سياسة التحديث) كتابات مرضية عن التحديث , فقد ظهـر مايرون وينر Myron Weiner بمجموعة من مخاطرات في صـوت أمريكـا , وكـذلك س. أي. بلاك Black وروستو Rustow وغيرهم ممن قدموا مناقشة مستفيضة ذات نتائج إيجابية.

سابعاً : منذ منتصف الستينيات بدأ المراقبـون المتحمسـون في التأكـد مـن أنـه بدراسـة التنمية السياسية كان هناك اعتماداً كبير على علم الإجـتماع . وتحـت تـأثير بارسـونز Parsons ظهر ميل عند اللقاء السياسة على إعتبار النظام الحكومي كمتغير غير مسـتقل تحـدد حـدوده العوامل الإجتماعية والسيكولوجية والثقافية والاقتصـادية وأن مهمتـه الأساسـية هـي معالجـة (المدخلات) inpnt التي تولدها هذه القوى وأن يحولها إلى مخرجات out put حكومية.

وكانت السياسة تعامل على أنها طوع القـوى الإجتماعيـة أو مجـرد أداة تغـذي مـن الخارج ثم تفرز هذه المادة إلى المجتمع من جديد سـواءكان في شـكل صـالح أو غـير صـالح وذلك حسب النظام السياسي . إن إرادة وقدرة الزعماء السياسيين في إتخـاذ المبـادرة لوضـع أهداف مرغوبة وتطوير النظام

السياسي الذي يستطيعون به تنفيذ الأهداف الإقتصادية والإجتماعية . وبينما كـان الشـعب ينظـر إلى نهـرو Nehru وهـو محـرك عجـلات التصـنيع في الهنـد أو سـوكارنو وهـو يصـنع أندونيسيا على طريق العدالة الإجتماعية ومثله عبد الناصر في مصر وزعـماء في دول عديـدة أخرى في آسيا وأخـرون يشـكلون بصـورة فعالـة مصـير أو أقـدار بلادهـم . ولـيس بالصـورة الإجتماعية , الإقتصادية الثقافية - ولكن بالصورة التي يرونها هم . ومن هنا جاء الرأي الذي يرى أن السياسة يمكن التفكير فيها كمتغير مستقل والتي تستطيع أن تلعب دورا حاسـماً في الإسراع بعجلة التنمية السياسية.

ولايعني هذا أن الدراسات في التنميـة السياسـية التـي أجريـت في أوائـل السـتينيات لم تفرز أو تثعر نتائج مثمرة . فقد كان هناك تقدم مستمر في هذا المنهج الذي يدور حـول هـذه الدراسات , وإذا بدأنا بالمنهج التأسيسي والذي استخدمت منه أجهزة الحكم الشرعية الرسـمية وفيه أكـد العديـد مـن الكتـاب أن التنميـة السياسـية كانـت أساسـاً وظيفـة مسـتوى التنميـة الإقتصادية وأشادوا إلى أنه إذا كانت المؤسسات السياسية في بلد ما نام لم تشـبع آمـال الشـعب الإقتصادية.

فلن يكـون هنـاك إنسـجام معقـول , بـين الطبقـات المختلفـة , في المجتمـع , وهـذا الإنسجام ضروري كي يعطى النظام شرعيته , وطاقتـه النافـذة , إن القـدرة الإداريـة للنظـام السياسي ضرورة لحفظ القانون والنظام وتنفيذ القـرارات الحكوميـة . وقـد لفـت كثـير مـن الكتاب النظر إلى أنه كي يصبح النظام السياسي يؤتي ثماره فلا بد من تعبئة النظام الإجتماعي كله الأمر الذي لايمكن أن يتم دون اشتراك الشعب ويجـب النظـر إلى التغـير في الإتجاهـات وخصائص الشخصية عند المواطنين.

إن إرتبـاط المتغـيرات الإجتماعيـة والإقتصـادية والإداريـة والسياسـية والثقافيـة في تشكيل التنمية السياسية لايمكن إنكاره ولكن كان من الصـعب تحديـد الثقـل النسـبي لأي عامل في المتغيرات.

وكثير من هذه المفاهيم لايمكن إخضاعها للإختبار التجريبـي . وفي أغلب الأحـوال نجـد أن البيانات اللأزمة لإختبارها غير متاحة وأسوأ عيوب هذه الدراسات - مع ذلك - أنها عالجت التنمية السياسية كمتغير غير مستقل , ينشأ عن شيء آخر , مثل الموجه العالمية في التصنيع , أو القوميـة , أو الديمقراطية.

ولايرون أنه متغير مستقل أو متغير متداخل ذلك الـذي يسـتطيع بهـذه الصـورة أن يشـكل الأشـياء . ألم يكـن مـن الممكـن - كـما بـدأ بعـض الكتـاب في التسـاؤل في منتصـف السـتينيات أنـه في الوقـت الـذي تـأثرت فيـه التنميـة السياسـية بالتراكيـب - التحتيـة Infrastructute الإجتماعية والإقتصادية والثقافية إلا أنه لعب دوراً هاماً في إعادة تشـكيل هذا التركيب - التحتي ووضعه في حالة توافق مع الأهداف الجماعية التي تحدده الصـعوبة السياسية.

التحول في الإهتمامات :

في أواخر الستينيات تحول مركز دراسات التنمية السياسـية وأزماتهـا مـن الدراسـات التركيبة التحتية إلى تحليل إدارة وقدرة الممثلين والمؤسسات السياسـية . ولقـد تـم التحقيـق من أنه في الوقت الذي لاتسـتطيع فيـه القـوى الإجتماعيـة والإقتصـادية والسـيكولوجية أن تلعب دوراً ولايمكن أن تترك خارج التحليل السياسي نجد أن الأمر أصـبح يرجـع إلى الـزعماء السياسيين في كيفية التعامل مع القضايا والمطالب واحتياجات المجتمـع والـذي ألقتـه عليـه قوى التصنيع . والتنمية السياسـية - بمعنـى آخـر - لم تكـن منتجـاً ترفيـاً . أو منتهيـاً ولكنـه عملية مستمرة وهو مايستدعي وقفة للتغير.

أولاً : ويبـدو أن صـامويل هنتـنج تـون Huntington لعـب دوراً هامـاً في التحريـر التنميـة السياسـية مـن التحـديث الإجتماعـي فقـد تحـدى الفكـرة التـي تـزعم أن التنميـة السياسية يمكن التفكير فيها على مراحل أو عمليات ذات

خط واحد . وإذا اقتصرت التنمية السياسية على مجرد التفكير في الوضع الحالي للدول الغربية - وافترضنا أن كل المجتمعات تتحرك في نفس الإتجاه فما الذي نستطيع أن نقوله إذن عن الأنظمة السياسية الراقية التي حدثت في الصين واليونان وروما ومصر في العصور القديمة , بإنه في سياق الزمن والظروف , التي ترعرعت فيها تلك الأنظمة فإنها بالطبع قد حققت المعايير المرتبطة بالتنمية السياسية.

ويرى هنتنج تون Huntington أن هناك مفهوماً رئيسياً ذلك الذي يتصل بالتدهور السياسي أن المؤسسات تتفكك وتذوى , كما أنها أيضاً قد تتطور , وتنضج , وكان هذا المفهوم هو موضوع بحث هنتنج تون . وقد عارض ربط النظرية السياسية بالتصنيع ليس في المجال السياسي محتسب بل في المجالات الإقتصادية والثقافية والإجتماعية وبمعنى آخر فإنه لم يعالج التصنيع في حد ذاته كمعيار للتنمية الإقتصادية ولكنه ركز أكثر على (التفاعل المتبادل) بين العمليات الإجتماعية الحادثة في التصنيع من ناحية وقوة واستقرار , أو ضعف الكيانات السياسية التقليدية , أو الإنتقالية أو الحيثة , من ناحية أخرى , وعالج الأخيرة على أنها عامل أكثر حساً , وأما معييره للتنمية السياسية في وجود المنظمات السياسية والإجراءات السياسية على نظام المؤسسات Institutional Isation .

ويرى هنتنج تون أن التنمية السياسية القائمة على نظام المؤسسات يمكن أن تتمتع بمستوى عال من التكيف , والتعقد , والتماسك , ومع ذلك قد ينقصه التمحيص ولكنه قدم إسهاماً قيماً , في نظرية التنمية السياسية وعلى الرغم من وضوحه الشديد إلا أنه لم يستطع أن يخرج عن الإطار البنيوي - الوظيفي Functional Structural وأن النظام يجب أن يتمشى مع قوى التغير كي يحافظ على التوازن ويصير نظاماً متحركاً.

ثانياً : أما فرد . ورجـز Fred w. Riggs ففـي إحـدى مقالاتـه حـاول أن يـدمج فكـر التنمية السياسية كلها إبتداء مـن المونـد Almond ولوسـيان بـاي Pye وبينـوك pennock وقد بدأ بالمنافسة وادحاض , الرأي القائل بـأن اسـتخدام المؤسسـات في الغـرب , يـؤدي إلى الاستسلام للأنماط الثقافية , كما حاول أن يصنع تمييزاً واضحاً بين التغير التكنولوجي والتغـير الثقافي والمؤسسات السياسية عنده كانـت تتصـل بمسـائل (التكنولوجيـا) أكـثر مـن إتصـالها (بالثقافة) فمثلا قيام الأحزاب السياسية هو مسألة (تكنولوجيا) وأصبح شـكلاً مقبـولاً سـواء في الدول الشيوعية أو الغرب وقد ميز رجز Riggs كذلك بـين التحليـل البنيـوي structural والتحليل الوظيفي . ويرى أن الكتـاب قـد أعطـوا إهتمامـاً كبـيراً بالتحليـل الـوظيفي ونحـا باللائمة على الذين جرفهم تيار الحناس للوظيفية Functionalism إلى درجة أنهم نبذوا كل إهتمام يمكن أن يقدمه التحليل البنيوي structural أن التغير التكنولوجي الذي وجد صدى له من التمايز البنيوي structural يمكـن أن يكـون سريعـاً , أمـا المتغـيرات الوظيفيـة فإنهـا يمكن أن تكون بطيئة.

وقد أخذ عن لوسيان باي Pye فكرة المساواة والقدرة أو الطاقـة والتمايـز ويـرى أن المساواة تعكس الحد الذي تتاح فيه الفرصة لأفراد الوحدة السياسـية كي ليشـكلوا سياسـتها وأن ينتفعوا بثمار عملهم هذا , أما القدرة أو الطاقة Capacity , فإنها تعكس قدرة النظـام سياسياً وإدارياً على تبني أهداف ما وتنفيذها.

ومع ذلك فـإذا لم تكـن الوحـدة السياسـية تفاضـلية بدرجـة كافيـة تصـبح المسـاواة والقدرة لا قيمة لهما . لأنه مـن خـلال المؤسسـات الحكوميـة المنظـورة في مجتمـع تناضـلي تصبح للعمليات السياسية مستوى رفيع من القدرة , إلى المساواة الجوهرية بين المشتركين.

وقد حاول رجز Riggs أن يوازن بين المساواة والقدرة ومالم يكن هناك توازن فإن التنمية السياسية في رأي رجز Riggs , يمكن أن تقع فيما أسماه ن . بالفخ الشفوي Developmental Trap وطالما اتخذت السياسة , شكل النضال أو الصراع بين اليمين واليسار , فإن كلا منها سوف يغلب واحدة من اثنتين أي المساواة على القدرة أو العكس وسوف يفقد أنصار اليمين , وأنصار اليسار القدرة على بلوغ التمايز , أو التفاضل البنيوي وبالتالي سوف تتحقق , أما أهداف المساواة أكثر من أهداف القدرة أو العكس.

ويرى رجز Riggs : أن التركيز الشديد على قيام الدولة نظام المؤسسات Institutionalisation قد أصبح في حد ذاته (فخاً تنموياً) وضرب رجز Riggs لنا مثالين , بالصين والهند . ففي الأولى يوجد تركيز على الشمولية . أو العمومية Universalism والمركزية , وفي الثانية يوجد تركيز على الخصوصية Particularism واللامركزية وآشار رجز Riggs إلى أن كلا النظامين قد إنهارا وتحطما . أما التاريخ الأوروبي فقد تميز بالتحولات السريعة في المؤسسات إلى جانب تأرجحه - بين الحين والحين . إلى اليمين أو إلى اليسار ولكم مع الحفاظ على التوازن بين المساواة والقدرة.

ثالثاً : ثمة أنماط من التنمية السياسية وأزماتها لم يلق لها كتاب الغرب بالاحق وقت قريب وأعنى بها النماذج الشيوعية فنجد لينين Lenin في كتابه (تطور الرأسمالية في روسيا) قد واجه نفس مشاكل الدول النامية . ولكنه كان يبحث عن أقصر الطرق للوصول بروسيا إلى مستوى الغرب في التحول الإقتصادي , ومن الصعب القول , بأنه كان يرى عن إخلاص أن الماركسية هي الحل , ولكنه مع ذلك يرى أي مسلك ثوري , لم يجد أمامه سوى الماركسية , التي وجدت صدى بين عمال المصانع , بمركزية السلطة في يد الدولة , وإستخدامه أدهزة الحكومة في التعجيل بالتنمية الإقتصادية . ولقد أدرك أنه في عدم وجود طبقة برجوازية في روسيا فمن الممكن أن يحل

محلها حزب سياسي منظم , وكان هدفه في ذلك هـو : ملائمـة الماركسـية , والتـي هـي نتـاج الغرب الصناعي - لظروف بلد غير نام - وقد إعتمد لينـين في ذلـك عـلى المفكـرين والحـزب الشيوعي لقيادة ثورة البوليتاريا.

ولقد كان لينين على وعي بحقيقة , أن روسيا عام 1917 تقـع (عـلى خـط الحـدود , بين الدول المتقدمة .. والدول الشرقية والدول غير الأوروبيـة) وكانـت أقـرب إلى الـدول غـير النامية , أكثر من قربها من الغرب . وحيث كان الهدف هو نفـس الهـدف (في الخـط العـام لتنمية) والمفروض أن تتبعه روسيا كي تلحق بالـدول الأخـرى , نلاحـظ أن الوسـائل والطـرق التي سلكتها كانت مختلفة . وكـان لابـد لتلـك الطـرق والوسـائل , أن تكـون (مسـتحدثة) , (ثورية), واعتقد لينين أن نفس الطـرق يجـب أن تحتـذيها الدولـة (الشرـقية) , كـذلك عـلى الرغم من استخدامهم بعض الشذوذ في ثوريتهم.

وأول تلك الشواذ هو تهجم لينين على الطبقة البرجوازية في الدول الإسـتمارية , ومـا يمكن أن تفعله بين الفلاحين , والبروليتاريا إزاء التغير , الذي تنشده الشيوعية.

وبينما ركز ستالين على بناء الاشـتراكية في دولـة واحـدة وسـحب نفسـه مـن جميـع الالتزامات على المستوى الدولي إلا أنه أتبـع الأهـداف وسـلك السـبل التـي قررهـا لينـين في أحداث التنمية الإقتصادية والسياسية في روسيا . وهو الوقوع في (الخط العام لتنمية الدول) وأن يستمر حتى يتجاوز الدول (الغربية) الأخرى.

ويقول ستالين : (وأننا نقع على مسافة 50 أو 100 سنة خلف الدول المتقدمة).

قال ذلك عام 1931 (ويجب علينا أن نقطع هـذه المسـافة في 10 سـنوات . فأمـا أن نفعل ذلك وأما أن يسحقونا).

ونظراً لإنشغال ستالين , كثيراً في تصنيع بـلاده بهـدف تحقيـق إسـتقلالها الإقتصـادي وتقوية قوتها الدفاعية , وخلق الظروف الضرورية , لإنتصار الإشتراكية في الإتحاد السـوفيتي إلا أنه كان يكره , أن يقدم أي مساعدة للدول المختلفة الأخـرى التـي لهـا نفـس الظـروف . ونظراً لسيطرة فكرة الشيوعية على اللاوس وتناسبهم للدور العملي , الذي لعبته في بلدهم , فإن زعمائهم كانوا يتوقعون فترة 30 سنة للبروليتاريا في الغرب - أكثر مـن تـوقعهم لمثقفـي الشرق - في أن يشنوا المرحلة التالية والقادمة في سلسلة الثورات العالمية ورفضوا أن يعـاملوا الحركات الشيوعية في الصين والهند وأندونيسيا واليابان بجدية.

رابعاً : وفي نفس الوقت انتشرت الشيوعية في الصين ويوغسلافيا وفيتنام وخـدمتهم , كما خدمتهم الشيوعية في روسيا كوسيلة من وسائل التنمية ومثل الثورة الروسية نلاحـظ أن الثورات في هذه البلاد كذلك قام بها المفكرون وساعدهم فيهـا الفلاحـون والبروليتاريـا . وفي كل هذه البلاد - بصرف النظر عما إذا كانت قد حققت الإشتراكية أولاً - إلا أنهـا نجحـت في الوصول إلى الوحدة الوطنية والإستقلال والثورات الزراعية , لتحريـر الفلاحـين مـن اضـطهاد أصحاب الأراضي والاستثمار - الرأسمالي , والتصنيع - وكلها تغير أساسيات التنمية الإقتصادية في الغرب إن الطبيعة المغلتة للنظام السياسي الشيوعي تحت حكـم سـتالين ونقـص البحـث الميداني في المجتمع السوفيتي , أدت إلى إساءة فهم كتـاب الغـرب , للنمـوذج السـوفيتي في التنمية السياسية . ومنذ موت ستالين , بدأ الكتاب السوفيتي في مناقشة دور الثورة الروسية كنظرية عامة في التنمية ويبدو أن هذا قد أدى إلى تغير في وجهة نظر الكتاب الغرب.

ولقد جذب إهتمام كتاب الغرب أكـثر كتـاب (الطبقـة الجديـدة) للكاتـب ميلونـان Milovan Dilias 1960 الذي وصف الثورة في التصنيع نفسها ,

ماحولها في أوروبا وآسيا (على أنها حقيقـة ذات دلالـة لتلـك الثـورة) وأشـار أيضـاً إلى بعـض أوجه الشبه بين الأنظمة السياسية والغربية والسوفيتية خاصة في ظهور طبقة المديرين التي سـيطرت عـلى القـلاع الكـبرى في السـلطة وفي وقـت سـابق , كانـت رؤيـة الغـرب للنظـام السوفيتي للنظام الفـاشي الكلمـي Totalitavine ولكـن حـدث تحسـن في السـتينيات بـين النظم الغربية والسوفيتية حسب رأي بريز يزنسكي Brzezinski وهنتـنج تـون . وكانـا مـن الواقعية الثقافية حتى قبل (أنه مع إختلاف الثقافات فلا يوجد إحتمال لتلاقي النظامين).

وربمـا كـان واطسـون Watson أول كاتـب يصـف الشـيوعية عـلى أنهـا مثـال هـام الظاهرة كبيرة وثورة الشعوب المختلفة , بقيادة قلة من المثقفين للهجوم على الغرب. ويـرى كوتسكي Kautskh أن (الشيوعية متطابقة ومكملـة للقوميـة في دورهـا في أحـداث التنميـة السياسية في بلد متخلف).

ومهما كانت دوافع زعماء الثورة الشيوعية في روسيا إلا أن نتائجهـا العمليـة ظهـرت على يد الوطنيين في الدول النامية اليوم خاصة , إذا نظرنا إلى مفهوم ستالين (الثورة الثانيـة) التصنيع السريع , ومعاداة الغرب . وقد كان ذلك أكثر وضوحاً في الصين ويوغسلافيا وفيتنـام , ونفس الشيء في أوروبا الشرقية . ولم يكن أخيمتوف Achimiaov عندما كتب عـام 1950 أن الهدف الإيجابي للشيوعية , ليس هو إزالة الصراع الإجتماعي أو خلف مجتمـع لاطبقـي , ولكن التغلب عـلى تخلـف قطـر مـا بـين الأقطـار والـدول الناميـة الآن نموذجـان للتنميـة : النموذج الغربي والنموذج السوفيتي.

وفي بداية القرن العشرين واجهت روسيا نفس مشاكل التصنيع التي واجهها الغـرب. وترجع إلى الاختلافات في الظروف الإجتماعية . الأمر الـذي دعاهـا إلى إسـتخدام مسـميات , وإستراتيجيات مختلفة . وقد لعب الحزب الشيوعي نفس الدور في تحـديث روسـيا وتنميـة الإطار الخاص

بالمؤسسات الذي لعبته الطبقة الوسطى في الغرب والذي نتج عنه نمو إقتصادي سريع وتكامل السياسي وتعبئة اجتماعية . وكانت الطرق التي استخدمها السوفيت عنيفة . ولكنها كانت حتمية لسبب الظروف . ومن الواضح أنه قد تعددت أوجه التنمية السياسية داخل الكتلة الشيوعية , فلم تعد قاصرة على النمط السوفيتي أو الصيني , ولكن حسب ظروف كل بلد تتخذ الشيوعية , أسلوب حياة . وقد أخذت الشيوعية الصينية أسلوباً مختلفاً, عن مثيلتها في الإتحاد السوفيتي . ويرجع ذلك إلى تركيب المجتمع الصيني , وتأثر مفكرية بالغرب.

وحيث انتشرت الشيوعية , في بلاده أخرى , مثل كوبا , ويوغسلافيا , وفيتنام , ظهرت نماذج مختلفة من الشيوعية , ويرجع ذلك إلى تفاوت الخبرات والمصانع الوطنية والثقافات . ونميز مؤسسو الشيوعية في تلك البلاد. بأنهم أقاموا نظاماً مستقلاً , عن نظام موسكو , ووضعوا نظريات خاصة بهم . أما الشيوعيون في فرنسا وإيطاليا فيحاولون الوصول إلى السلسلة من خلال القنوات البرطانية . وتجد تشيكوسلوفاكيا صعوبة في تقبل نظام ستالين في التنمية على الرغم من نجاحه في بلغاريا في مجال التصنيع . وترى كوبا أنه لاداعي للتركيز على الصناعات الثقلية , وأما بولندا فتواجه مشكلة في صعوبة تطبيق الزراعة الجماعية , ولقد ضرت دول إشتراكية متعددة تلك الطرق المتعددة إلى الإشتراكية وذلك حسب التركيز الإجتماعي, والتقاليد الثقافية والخلفية التاريخية.

أزمات التنمية السياسية :

تعتبر التنمية السياسية كتطور حركي يتضمن الإتجاه نحو التمايز الوظيفي والتخصص وزيادة القدرات وكحركة نحو مثل أعلى يتمثل في

المساواة وأن متغيرات عملية التنمية السياسية تتحدد في عملية التعبئة الإجتماعية (المدخلات) وبناء المؤسسات عملية التحويل وتحليل القدرات (المخرجات) ونتيجة للتفاؤل والذي يحدث بين عملية التعبئة الإجتماعية من ناحية بما يترتب عليها من مطالب وقدرات النسق السياسي من ناحية أخرى تواجه البلدان المتخلفة عددا من الأزمات.

إن مفهوم الأزمة يرتبط بالعلاقة بين المدخلات والمخرجات في إطار النسق وتكون الأزمة عندما يحدث أنهيار أو خلل في هذه العملية بمعنى أن الأزمة تحدث إذا تغير بناء المطالب والمدخلات بشكل يفوق الموارد المتاحة أو بسرعة أكبر ما تستطيع مؤسسات التمويل مواجهته والتكيف معه , وتعني الأزمة في هذا الإطار تحدي السلطة أو شرعية بناء صنع القرار وتتمثل في عدم احترام النظام والأمن أو إحترام القانون والخروج منه (عصيان مدني , مظاهرات , اضطرابات إغتيالات) بعبارة إخرى فإن مفهوم الأزمة يتضمن نظرياً :-

أ - نقطة أو مواجهة ظروف جديدة لم يعهدها النظام من قبل فالأزمة الدستورية في الدولة الرومانية أدت إلى ظهور ديكتاتورية مؤقتة , وأزمة النظام السياسي الفرنسي في عهد الجمهورية الرابعة أدت إلى ظهور ديجول بعبارة أخرى هي تتضمن ظهور موقف جديد , هذا الموقف يمكن أن يكون نتيجة زيادة كمية المدخلات كما تستطيع المؤسسات إستيعابه أو نتيجة ظهور موقف جديد لم تواجهه المؤسسات من قبلك , وتحد للتوازنات القائمة ومن ثم لايمكن مواجهته بالأساليب القائمة ومن ثم يؤثر على القيم الأساسية والتوازنات التي يشهدها النسق.

ب - هي موقف حاد إلى رفع درجة التوتر بين متغيرات النسق ويقود في التحليل الأخير إلى تغير في العلاقات القائمة بينها أو الدور النسبي لها.

ونعرض فيما يلي لأهم الأزمات التي تواجهها البلدان المتخلفة :

أولاً : أزمة الهوية وتحديد الذات.

وتتناول المشاكل المختلفة بإنتقال الإنسان من التقليدية إلى أشكال إجتماعية أكثر حداثة والإنتقال من القرية إلى المدينة والتعامل مع القطاعات الحضرية في المجتمع , بما يتضمنه ذلك من تغيير في الولاءات والقيم والأنماط السلوكية . كما تثير هذه الأزمة قضية صهر الولايات الإقليمية والقبلية والسلالية في بوتقة الولاء القومي . بمعنى أن المجتمع لابد أن يتحدد نطاقه سياسياً , فالدولة العصرية تقوم على الإعتراف بشكل معين للمجتمع السياسي بحيث يكون ولاء المواطن للدولة القومية وليس لقبلية معنية أو لمجموعة عرقية أو عنصرية داخل الكيان السياسي للدولة , هذه الأزمة في بعض الدول الإفريقية التي تجمع العديد من القبائل والجماعات ذات الأصول الحضارية والدينية المتباينة . ويمكن أن تأخذ الحرب اللبنانية على أنها صورة عنيفة لأزمة تحديد الذات فكيان دولة لبنان تهدده هذه الحرب.

ثانياً : أزمة التوزيع Distribution problems

ونعنى بمشكلة التوزيع دور الحكومة في توزيع الثورة ومدى تدخلها في عملية التوزيع هذه وتتطور هذه الأزمة في الدول النامية في زيادة حدة التفاوت في الدخول بين النخبة الإقتصادية والجماهير , ولعل إنتشار الإشتراكية في الدول النامية تعبير عن رد فعل هذه الأزمة.

هذا الموضوع يمثل إحدى النقاط التي يلتقى فيها علم السياسة بعلم الإقتصاد . وكما ذكرنا من قبل فإن النظام السياسي يقوم بدور (الموزع) في المجتمع , وبصفة عامة فإن كل القرارات السياسية ذات طابع توزيعي , وإن كانت أزمة التوزيع تشير على وجه التحديد إلى تلك القرارات والسياسات المتعلقة بتخصيص وتوزيع الموارد ويثور هنا الصراع في عملية التوزيع بين

الإعتبار الفني والإقتصادي . وهـذا أن يكـون التوزيـع عـلى أسـس تتعلـق بنوعيـة العمـل , والإعتبار الإجتماعي أو الأيدولوجي الذي يفوق الألتزام بمفهوم العدلة الإجتماعية في التوزيع . وفي الحقيقة أن كليهما مرتبط ببعضهما البعض ويدعم أحـدهما الآخـر في الأجـل الطويـل وإن كان ذلك لايحول دون بروز تناقضات بين الإعتبارين في الأجل القصير.

ثالثاً : أزمة الشرقية Legitimasy problem

أي خلق سلطة ذات سند شرعي يتمثل في قبول المواطن في الدولة لهذه السلطة على أنها الوحيدة الممثلة للكيان السـياسي . وأزمـة الشرـعية تـرتبط بأزمـة تحديـد الـذات وهـو التعبير السياسي والقانوني لشكل السلطة التي يقبلها المجتمع الجديد . وقـد تحـدده إطـاره الإجتماعي وولاء المواطن فيه لمصدر واحد يتم قبوله عـلى أنـه الممثـل للسـلطة السياسـية , ويمكن توضيع أزمة الشرعية في المجتمعـات الناميـة إذا تصـورنا أن السـلطة السياسـية هـي مطالب لمختلف الجماعات والفئات السياسية الموجودة وأن أيامن هذه الفئات التـي يمكـن أن تدعى حقها في السلطة ستجد من يتحداها في هذا الصدد.

قضية الشرعية تثأر في أي علاقة سياسية بمعنى مـدى شرعيـة أولئـك الـذين بيـدهم مقاليد السلطة وإتخاذ القرار , وتتوفر الشرعية عندما يشعر المـواطن بأنـه يخضـع للقـانون وللسلطة لأن ذلك واجبه إزاء السلطة الواجب الخضوع لها حتى وإن كان لايوافق عـلى كـل ماتقوم به من إجراءات.

وتنشأ أزمة الشرعية أثناء عملية إحلال مؤسسات جديدة محل المؤسسات التقليدية في المجتمعات المتخلفة , بل أنها تثأر في المجتمعات المتقدمة عندما تنشأ مؤسسات جديـدة أو وظائف جديدة لم تمارسها المؤسسات من قبل . وإذا كان القائد التـارخي لأزمـة الشرـعية لفترة مؤقته إلا أنه في الأجل

الطويل لابد من إرساء مؤسسات سياسية جديدة قادرة على كسب ولاء المواطنين واكتساب شرعية ذاتية.

رابعاً : أزمة التغلغل Penetration Problem

وتشير إلى مدى القدرة التنظيمية للنظام السياسي ومدى قدرة المؤسسات على التغلغل في الإطار الإجتماعي والإقتصادي المحيط بها تنفيذ السياسات والقرارات للحكومة . ويتضمن ذلك السيطرة الفعلية على إقليم الدولة بما يشمل من جمع الضرائب وتعبئة وتجنيد القوات ووضع خطط التنمية الإقتصادية ومدى تواجد السلطة المركزية في الإقليم وممارستها لسلطاتها.

أي تنفيذ السياسة الحكومية , بمعنى أن البرامج التي تتصنفها السياسة العامة لن تكون مجرد خطط أو مشروعات على الورق وإنما سيتم تحويلها إلى واقع ملموس ويتطلب ذلك وجود جهاز إداري كفء قادر على التنفيذ أي يتغلغل العمل الحكومي والإدارة العامة في نسيج المجتمع ويصل إلى المناطق الريفية وأن تصبح الحكومة مؤسسة محسوسة وقادرة على فرض سياستها وتوصيلها إلى أعماق المجتمع.

خامساً : أزمة المشاركة Participation Problem

وتشير إلى المشاكل المترتبة على إزدياد حجم الراغبين في المشاركة السياسية ونوعية هذه المشاركة نتيجة لعملية التعبئة الإجتماعية مثل ماهي القوى الراغبة في المشاركة العملية السياسية . وماهي الآثار المترتبة على ذلك من حيث قدرة المؤسسات السياسية على استيعابها؟ وماهو نوع المطالب الجديدة وآثارها على العملية السياسية من حيث المدخلات والمخرجات , ثم ماهي القوى أو النخب التي ترحب النخبة الحاكمة باشتراكها في صنع القرار (نخبة وظيفية أي معيار تكوينها الإنماء إلى وظيفة ما مثل قادة الجيش أو زعماء النقابات , أو نخبة جغرافية أو نخبة طائفية).

وتظهر أزمة المشاركة حيث يزداد عدد أولئك الذين تشملهم العملية السياسية أو بمعنى آخر حين تتبلور جماعات مختلفة ذات مصالح وتعبر عن هذه المصالح في صورة أو تنظيمات سياسية جماهيرية , على أن أزمة المشاركة لاتعنى بالضرورة خلق مجتمع ديمقراطية بالمعنى الغربي أي تعدد الأحزاب وجماعات المصالح المختلفة ولكن تعنى حل أزمة المشاركة عن طريق تنظيم جماهيري يستوعب المصالح المختلفة ويحدد أسلوب المشاركة ويقدم القناة اللازمة للتعبير عن هذه المصالح , وفي هذه الحالة يكون أسلوب المشاركة التعبئة ذات المضمون السياسي والإجتماعي.

سادساً : أزمة الإندماج

أقوى صورة من صور الوحدة وأكثر أبعاد عملية التقارب بين الشعوب تكاملاً وشمولية . فالواقع أن مايميز عملية الإندماج عن التوحيد هو أساساً أن التوحيدلايعد أن يكون نقلاً لفكرة الولاء من مجتمع سياسي معين إلى صورة جديدة أكثر عمومية وشمولاً وهي الإدارة الحاكمة الجديدة . أما الإندماج فهو مستقل عن عملية الولاء وإن كان يؤدي إليها في الأمد الطويل جوهر الإندماج هو إلغاء التناقض في مظاهر التعبير عن الوجود الإجتماعي . ولذلك فالإندماج يمكن أن يوصف بأنه حالة **situation** تعبر عن نفسها في مستمر يبدأ من أضعف الدرجات وينتهي إلى أقواها : وهو في خلال تلك المراحل المتعددة من التنقل بين الضعف والقوة قد يرتبط بالتوحيد وقد لايرتبط وتعذر أزمة الإندماج عن التوفيق بين أزمة إدارة الدولة وأزمة المشاركة , ونقصد بالإندماج خلق نوع من التوافق بين مختلف القطاعات التي تضغط على الحكومة من صورة مطالب معينة وقدرة الجهاز الحكومي على التجاوب مع هذه المطالب وتنفيذها . هذه الأزمة يمكن أن ننظر إليها على مستويات ثلاثة :-

أولها : العلاقات بين مختلف أجهزة الحكم ومؤسساته بمعنى توضيح الدور الذي تؤدي الأجهزة الحكومية المختلفة في مجال تنفيذ السياسة العامة والعلاقات المتبادلة بين هذه المؤسسات.

ثانيها : العلاقة التفاعلية بين مختلف الجماعات والتنظيمات التي تشكل مطالب أو ضغوطاً على الحكومة.

ثالثها : العلاقة بين الجماعات التي تطالب وبين الأجهزة الحكومية التي تتحقق وتستجيب إلى هذه المطالب . وأن ظاهرة الإندماج السياسي تعنى أحد شروط التنمية الإدارية.

ويتخذ الإندماج عدة مظاهر :

أولها : إندماج حضاري :

بمعنى أن المجتمع الذي يشمل جماعات ذات أصول حضارية أو قبلية مختلفة لابد أن يحقق إندماجاً بين مختلف هذه الجماعات , والتغلب على النزعات الإقليمية أو المركزية وبناء سلطة مركزية موحدة , وبعبارة أخرى أن الإندماج يعني ضرورة تحقيق الوحدة الوطنية رغم اختلاف العناصر الحضارية أو الأصول العرقية لمجموع سكان الدولة ويلاحظ أن هذه المشكلة تعد من أصعب المشاكل لأنها تقتضي الوصول إلى الوحدة الوطنية من خلال التعدد الحضاري , وهذا يتطلب إيجاد ولاء موحد من جانب المواطن للمثاليات المجتمع السياسي , وقد يتطلب تحقيق الإندماج السياسي وحدة أراضي الدولة وهذا يعني أن الأمة بالمعنى الدقيق للكلمة لايمكن أن تقوم قبل أن توجد الدولة نفسها أن الشعور بالولاء لأمة معينة أو مايسمى بالرعوية لايمكن أن يتم قبل أن يتحدد الإطار الجغرافي في المجتمع السياسي أي يتحدد إقليم الدولة وتتضح الإطار الجغرافي في المجتمع السياسي أي يتحدد إقليم الدولة وتتضح هذه

المشكلة في الدول التي تعاني من فرض سلطة موحدة على أراضيها . والمثال على ذلك هو الكونغو أبان أزمتها سنة 1961 .

ثانيها : قد يعني الإندماج إيجاد حد أدنى من الإجماع على القيم السياسية والإجتماعية التي يهدف المجتمع لتحقيقها والتي يعد التغلق عليها شرطاً أساسياً للإحتفاظ بالنظام الإجتماعي , وقد تصرف هذه القيم تحقيق أهداف معينة أو إلى تخير الأساليب التي تحقق بها الأهداف - إن الإندماج في القيم بين أجزء المجتمع يعني أنه في أي مجتمع يوجد صراع قيم , كما توجد أساليب حل هذا الصراع وفي المجتمعات النامية التي تتميز بالتغيير السريع والجذري في العلاقات الإقتصادية والإجتماعية بين الجماعات والفئات المختلفة في المجتمع , نجد أن هذه الصراعات أو الإختلافات تتزايد وتتضاعف.

فعلى سبيل المثال سيعادى كبار الملاك سياسات الإصلاح الزراعي , كما سيعادى أصحاب صناعة المنسوجات اليدوية مصانع النسيج التي تنشئها الحكومة , وهكذا يوجد العديد من الصراعات الإقتصادية والإجتماعية تكثف عن صراع قيم بين الجديد الذي لابد أن يغزو المجتمع حتى تحدث التنمية وبين القديم الذي لايريد أن يموت دون صراع.

على أن مايميز المجتمعات النامية أيضاً هو أن أساليب حل هذه الصراعات مختلفة , فالمجتمع المتقدم يتميز بأنه من الناحية السياسية - وبغض النظر عن الشكل الديمقراطي أو الشمولي - تتعدد فيه الأساليب ومؤسسات حل الصراع , بينما المجتمع النامي يتميز بضعف الأساليب والمؤسسات القادرة على حل الصراعات فيه , فالقدرات الإندماجية لهذا المجتمع ليست متطورة بالحد الذي يناسب شتى أنواع صراع القيم الذي يشهده المجتمع.

ثالثها : قد يتخذ الإندماج مظهر التغلب على الفجوة التي توجد في الدولة بين الحاكمين والمحكومين , أو بين الصفوة والجماهير , وليس معنى

ذلك أن مجرد وجود إختلاف في الأهداف والقيم بين الحاكمين والمحكومين سيوجد أنفصالاً , فوجود هذا الاختلاف أمر طبيعي , ولكن الإندماج يعني وجود مظهر الرضاء عن السلطة , ولايوجد مجتمع يستطيع فقط أن يعتمد على استخدام السلطة أو القهر وحده أن يكون هناك قبول ولو جزئيا من جانب المحكومين لهذه السلطة , وفي الدول النامية نجد أن الفجوة بين الصفوة (الحاكمين) والجماهير لاتكمن في إختلاف الأهداف بقدر ماتكمن في العلاقة بين الحكومة والمواطنين حيث تعتبر الحكومة أن الجماهير بسلوكها وقيمها التقليدية عقبة في سبيل تنفيذ السياسات التنمية.

أما في المجتمعات المتقدمة فإن العلاقات بين الحاكمين والمحكومين تتغيز بالحساسية والتفاعل السريع وذلك بغض النظر عن نوع الحكم الديمقراطي أو الشمولي فالحاكمون يستطيعون التأثير في المحكومين بإستخدام أساليب توفرها لهم المؤسسات القائمة كالأحزاب وجماعات الضغط وأدوات الإعلام والجامعات .. الخ كما أن هذه المؤسسات ذاتها تعد من الناحية الأخرى مظهرا يعكس تأثير المحكومين على الحاكمين بصفة عامة . هذه الحساسية الشديدة وسرعة الإستجابة بين طرفي علاقة الحكم تميز المؤسسات المتقدمة على المجتمعات النامية التي تتم شدة الحاجة فيها إلى الإندماج فإن وسائل تحقيق ذلك الإندماج والتأثير المتبادل بين الحاكمين والمحكومين غير متطورة بما فيه الكفاية ويعد إنجازها أحد مظاهر تحقيق التنمية الإدارية.

رابعها : قد يعنى تحقيق الإندماج وجود قدرة لدى أفراد المجتمع على التنظيم المشترك بغية تحقيق أهداف معنية . ويرتبط الإندماج السياسي بالتنمية الإدارية إذ أن الأخيرة تعنى أن الإدارة العامة ستصبح لها وظائف جديدة متعددة.. وقدرتها على القيام بهذه الوظائف يرتبط بتحقيق مستوى معين من الإندماج السياسي ولذا فإن التنمية الإدارية تعالج مشاكل تحقيق ذلك المستوى من الإندماج السياسي الذي يعد شرطا لقيام الإدارة العامة بوظائفها.

وهناك خلاف حول مدى إلحاح هذه المشكلات ومدى إهتمام الحكومات بها فأزمة الهوية مثلاً لاتثور بشكل متكرر كما هو الحال بالنسبة لأزمة التوزيع , كذلك تتعرض الدراسات لمدى تتابع هذه الأزمات وتزامنها وكذا للعلاقات بين هذه الأزمات بعضها أو بعض .

هذه المشكلات التي أطلقنا عليها مشكلات سياسية ليست قاصرة على البلدان المتخلفة وإنما تشهدها كل المجتمعات بدرجات متفاوتة حسب درجة وحدة عملية التغير الإجتماعي فيها , وهي مجال إلتقاء أكثر من علم إجتماعي فتحليلها يحتاج إلى مختلف العلوم الإجتماعية وهي في التحليل الأخير تمثل مشاكل السلوك الإنساني والجماعة السياسية.

وعلى كل فإن التنمية الإدارية تتعلق بتوفير قدرة النظام السياسي على مواجهة مشاكل التغيير المتعددة الجوانب الذي يشكل جوهر عملية التنمية الشاملة ويستلزم تحقيق التنمية الإدارية رفع قدرة نظام الحكم على حل الصراعات التي يتضمنها عملية التغير بلورة قيم وأهداف يتم الإتفاق عليها وتعد معيارا تقاس به قرارات السلطة السياسية.

هذه الأزمات المختلفة تشكل في مجموعها عملية التنمية السياسية والإدارية , والملاحظ أن هذه الأزمات قد يواجهها المجتمع على امتداد فترة زمنية طويلة , على سبيل المثال نجد أن إنجلترا واجهتها على مدى قرنين من الزمان , إلا أن الصعوبة في عملية التنمية الإدارية للدول النامية على أنها تواجه هذه الأزمات كلها تقريبا في وقت واحد بحيث أن البناء السياسي لهذه المجتمعات يواجه ضغوطاً قوية ومتعددة من البناء الإقتصادي والإجتماعي تتبلور في تعدد هذه الأزمات , ولعل هذا مايفسر اضطراب الحياة السياسية والإدارية في الدول النامية.

جابريل الموند وأزمات التنمية السياسية :

الموند أحد أوائل علماء السياسة الذين إهتموا بظاهرة التنمية السياسية وتوفر على دراستها منذ منتصف الخمسينيات من هذا القرن.

ويتميز الموند من بين الأوائل الذين بحثوا ظاهرة التنمية السياسية بأنه يجمع بين الإهتمام بالنظرية وبين ممارسة الأبحاث الميدانية التجريبية في المجال . لذلك فهو يتنقل بين البحث لخلق بناء نظري يربط مابين التنمية السياسية ودراسات النظرية السياسية والعلوم السياسية بالمعنى التقليدي . ويهدف هذا المجهود العلمي إلى مثل ما يهدف إليه أي منهج علمي وهو الوصول إلى قدرة معنية على التنبؤ بمجرى التطورات السياسية , ومن ثم التأثير في هذه التطورات بإستخدام مايمكن تسميته بالتخطيط السياسي.

والموند من أنصار المنهج الوظيفي وبهذا فإنه يرى أن دراسة التنمية السياسية تقتضي دراسة النظام السياسي من زوايا مختلفة.

1 - أنه نظام مرتبط ببيئة الإجتماعية والإقتصادية بحيث أن هذه البيئة بمكوناتها تعتبر التغير المستقل والنظام السياسي نفسه يعتبر المتغير التابع.

2 - دراسة النظام السياسي على أنه متغير مستقل مع ملاحظة عملية التحول في داخل النظام والتي يتم بمقتضاها مقابلة المطالب أو المدخلات السياسية وتحويلها إلى نواتج أو مخرجات سياسية (في صورة قوانين وقرارات سياسية).

3 - دراسة النظام السياسي على أنه نسق يتعرض لتغييرات استمراره وبقاءه وذلك في إطار علاقة تفاعلية بغيره من النظم الإقتصادية والإجتماعية والحضارية داخل المجتمع نفسه.

ويقول الموند أن المنهج الوظيفي وهو من أنصاره - الذي يقوم على تحليل النظم هو المنهج الأكثر شيوعاً في مجال دراسات التنمية السياسية للدول النامية . على أن هذا المنهج يتعرض لإنتقاءات كثيرة يتعرف الموند بأهميتها ويدعو إلى التغلب عليها. وأول هذه الإنتقادات وأهمها أن منهج

تحليل النظم هو منهج من أساسه (أو بمعنى أرق منهج رجعي) لأنه يحـاول دراسـة النظـام من الوجهة الوظيفية مع التركيز على عوامل استمراره وبقاءه وعملية التكيـف التـي تـتم في هذا الإطار . لهذا فإن هذا المنهج لايستطيع التصدى لعمليات التغيير الجذري أو بمعنى آخر الثورات التي حدثت من الناحية التاريخية في دول مثل روسـيا العنصرـية وإنجلـترا وفرنسـا والولايات المتحدة والتي تحدث في بعض دول العالم الثالث الآن.

لذلك يعرض الموند لمنهج آخر يتصدى لدراسة ظاهرة التنمية السياسية وهـو مـنهج يقوم على فكرة التنمية عملية مواجهة سياسية ترتبط بالظروف الحضارية والإجتماعية مـما يحدد مجال الإختيار أمام الصفوة السياسية التي تتخذ القرارات . وهذا المـنهج يركـز بصـفة رئيسية على مفهوم (القيـادة) وعـلى مفهـوم (الأزمـة) كمظهـر رئيسيـ مـن مظـاهر عمليـة التنمية السياسية.

وهناك رأى ينادى بأن هذا المنهج يفضل منهج تحليل الـنظم في التصـدى لمشـكلات التنمية السياسية لأنه يركز على الظاهرة الأساسـية في عمليـة التنميـة وهـي الضـغوط التـي يواجهها النظام في صورة أزمة أو أزمات متتالية وضرورة وصـول الصـفوة الحاكمـة إلى عـدة إختيارات في صورة قرارات لابد من إتخاذها لمواجهة هذه الأزمات وتصبح التنمية السياسية هي مجموع هذه القرارات وقد تم تنفيذها.

على أن الموند يميل إلى المزج بين المنهج الوظيفي الذي ينتباه هو أصلاً والمنهج الـذي ينظـر إلى التنميـة السياسـية في إطـار مفهـوم حـل المشـكلات ودور القيـادة في إطـار هـذه العملية وهو يرى أن المنهج حل المشكلات لايمكن أن يكون بديلا كاملاً لمنهج تحليـل الـنظم أو الإنسان والتحليل الهيكلي الـوظيفي ذلـك لأن الأزمـة أو المشـكلة التـي يواجههـا النظـام السياسي إنمـا تـرتبط بمكونـات ذلـك النظـام والمتغـيرات المختلفـة (الحضـارية والإجتماعيـة والإقتصادية) السياسية تطورهـا المسـتقبل بنـاحيتين رئيسـتيين : - أولاهـما : الإسـتفادة مـن المناهج والتطور الذي لحق بمجال الإقتصاد ودراسة ظاهرة النتيجـة الإقتصـادية , وثـانيهما : إستعمال التاريخ كمخزن تجريبـي للظاهرة السياسية.

الفصل التاسع : دور المعلومات في إدارة الأزمة

- مقدمة

- أهمية المعلومات في إدارة الأزمات

- أجهزة المعلومات ومصادرها

- تقسيم المعلومات (تصنيف - مستوى - تأثير)

- دور إنتاج المعلومات

- دور المعلومات في إدارة الأزمة

دور المعلومات في إدارة الأزمة

مقدمة :

1 - إن النجاح في درء وإدارة الأزمات بكافة أنواعها وعلى مختلف المستويات يستند في جوهره على مجموعة من الدعائم الرئيسية ... يأتي في مقدمتها "المعلومات" التي تشغل حجر الزاوية لنجاح كافة التدابير والإجراءات المتخذة بجميع مراحل الأزمة ... بدءاً من التنبؤ بحدوثها وتحديد أبعادها والإنذار بها .. ومروراً بعمليات التخطيط والتنسيق وبناء السيناريوهات ثم تقديم البدائل واختيار أنسبها وإتخاذ قرار وأسلوب التعامل معها ومواجهة ردود الفعل والتدعيات المحتملة لها .. ووصولاً لعملية إستعادة الأوضاع وتعظيمها بإستخلاص النتائج والخروج بالدروس المستفادة لصالح إستخدامها مستقبلاً في درء وإدارة أي أزمات مشابهة.

2 - وتتحمل أجهزة المعلومات بكافة تخصصاتها وعلى مختلف المستويات العبء الرئيسي في بناء قواعد المعلومات الأساسية والاستمرار في تحديثها وتحليلها وتزويد مراكز إدارة الأزمات بها في التوقيت المناسب بما يضمن الإدارة الناجحة للأزمة.

أولاً - أهمية المعلومات في إدارة الأزمات :

1 - تؤكد التجربة الإنسانية بمختلف عصور التاريخ على أن غياب المعلومات أو نقصها وكذا عدم دقتها كانت دائماً العامل المباشر والرئيسي في إتخاذ القرارات غير السليمة والتي تؤدي إلى الفشل والهزيمة عند إدارة أي من الصراعات وضياع الحقوق في أي من عمليات التفاوض والفشل في تنفيذ أي من المشروعات.

2 - وفي عالم اليوم الذي بات يطلق عليه "عصر المعلومات والإتصالات" أصبحت المعلومات تشكل عالماً قائماً بذاته بعد أن صارت تتحكم بكافة مظاهر الحياة وتطوراتها وصعود مكانتها في حسابات القوة للدولة .. مع ماتتمتع به من قيمة نسبية خاصة ذات وزن مؤثر بكافة عمليات تحديد الأهداف وصنع السياسات وإستراتيجيات تحقيقها في مواجهة التحديات والتهديدات سواء التي تواجه الأمن القومي للدولة في دوائره المختلفة أو تلك التي تعترض إنشطة مختلف المؤسسات أو الأجهزة أو الشركات ... الخ.

3 - وفي إدارة الأزمات تبرز أهمية الدور الحيوي الذي تلعبه المعلومات من خلال مايلي :

أ - تجنب المفاجأة :

المفاجأة تحدث في حالة قصور المعلومات أو عدم دقة تقييمها وتقديرها أو عند عدم رفعها في التوقيت المناسب إلى متخذ القرار.

ب - سرعة إتخاذ القرار وتحقيق أهدافه :

1 - عدم توفير الوقت الكافي لإتخاذ القرار .. وهو أيضاً أحد سمات الأزمة إلا أن توفر المعلومات المقيمة .. وإمكانية استعائها واستخدامها بواسطة عناصر صنع أو إتخاذ القرار في التوقيت المناسب ... تساهم إلى حد بعيد في تجاوز التداعيات السلبية لهذا العامل.

2 - فالواقع ضيق الوقت أمام أجهزة صنع القرار عادة ماتكون أحد أسبابه الرئيسية غموض الموقف نتيجة قصور المعلومات التي يمكن الإستفادة منها في فهم أبعاد الأزمة وتقدير الموقف (الأطراف وأهداف كل منها وإمكانية في تحقيقها - إحتمالات التطور - الإمكانيات المتيسرة للمواجهة) وإتخاذ القرار والوسائل المتاحة لتنفيذه.

جـ - ضمان التوصل للقرار السليم بعيداً عن أي إنطباعات خاطئة لصانعي ومتخذي القرار.

لاجدال في أن لكل من يعمل في مجال المعلومات أو لمن سترفع له المعلومة لإتخاذ القرار "صورة ذهنية خاصة" لتقييم القضايا والمسائل .. ومن هنا تبرز أهمية المعلومات واستمرار تحديثها .. بما يضمن تغيير هذه الصورة الذهنية وفقاً للمتغيرات وتطور الأهداف كأساس لإتخاذ القرار السليم بعيداً عن أي أنطباعات ذهنية خاطئة تؤثر سلبياً على أي مدى المراحل إتخاذ القرار في مواجهة الأزمة الأمر الذي قد يترتب عنه زيادة تداعياتها السلبية وتفاقم مخاطرها وتهديداتها أو لاتسمح بالإستغلال الأمثل للإمكانيات والقدرات المتاحة.

د - زيادة المرونة في إتخاذ القرار لمواجهة الأزمة وتداعياتها المحتملة :-

يشكل إستمرار تدفق المعلومات المدققة خلال مراحل إدارة الأزمة عاملاً رئيسياً في سرعة إتخاذ القرار المناسب .. وإدخال التعديلات عليه أو إتخاذ قرارات جديدة في التوقيت المناسب ... تتوافق ومتطلبات الإستجابة لواقع تصاعد الأحداث والمتغيرات التي تطرأ في سياق الأزمة والبيئة المحيطة بها.

هـ - تعظيم الإمكانيات والقدرات الخاصة بإدارة الأزمة:

1 - تحقيق أفضل استثمار للإمكانيات المتاحة والحصول على أقصى مردود إيجابي من إستخدامها في مواجهة الأزمة.

2 - التحكم في البدائل المتاحة خلال مراحل تصعيد الأزمة من خلال إستخدام المعلومات في تشكيل رؤى الخصم ودفعه لإتخاذ قرارات في غير صالحه دون أن يدري.

3 - زيادة القدرة على التحكم في ضبط إيقاع التصاعد بالأحداث في الأزمة وتحقيق التنسيق والتزامن في العمل بين أطقم إدارة الأزمة وعناصر التنفيذ.

4 - تجميع المعلومات الخاصة بمراحل الأزمة ودراستها لإستخلاص الدروس المستفادة منها واستخدامها في مواجهة أي من الأزمات المشابهة مستقبلاً.

ثانياً : أجهزة المعلومات ومصادرها:

1 - أجهزة المعلومات بالدولة تتمثل في الآتي :

أ - وزارة الخارجية.

ب - أجهزة الإستخبارات.

جـ - وحدات المعلومات بالوزارات المختلفة.

د - هيئة الإستعلامات.

هـ - مركز المعلومات ودعم إتخاذ القرار بمجلس الشعب.

و - وحدات وعناصر المعلومات على مستوى المحافظات وقطاعات الأعمال .. الخ.

2 - مصادر المعلومات :

أ - مصادر عنيــية :

تعادل البيانات التي تحصل عليها أجهزة المعلومات من هذه المصادر ما تـتراوح بـين (90 - 95%) من إجمالي البيانات المستخدمة في إنتاج المعلومات:

ويعد من أبرز هذه المصادر مايلي :

1 - وسائل الإعلام (المقروؤة - المرئية - المسموعة).

2 - النـدوات والدراسـات خاصـة التـي يـتم إعـدادها بواسـطة مراكـز الدرسـات الإستراتيجية.

3 - مراكز الأبحاث والدراسات.

4 - المؤتمرات الدولية والإقليمية.

5 - مراكز وشبكات المعلومات (مثل شبكة الإنترنت الأمريكية التي يستخدمها الملايين من مستخدمي الحاسبات على مدار (24) ساعة في معظم أنحاء العالم والتي بدأ استخدامها عام 1968 كمشروع لوزارة الدفاع الأمريكية ثم تحولت إلى مشروع أكاديمي ثم إقتصادي يهدف إلى الخدمة العامة.

6 - المبعوثين والدارسين والخبراء بالخارج.

ب - المصادر الخاصة :

1 - التعاون مع أجهزة المعلومات في الدول الخاصة.

2 - الوسائل والإمكانيات الفنية والتكنولوجية.

3 - عناصر الخدمة الخاصة.

3 - عادة مايتسم التنسيق بين أجهزة المعلومات لصالح إعداد التقديرات الخاصة فيما يتعلق بالقضايا والمسائل التي تتعلق بالأمن القومي.

ثالثاً : تقسيم المعلومات (تصنيف - مستوى - تأثير) :

1 - قبل الحديث عن التصنيف ومستوى المعلومات أود الإشارة إلى أن ذلك يرتبط بصفة أساسية بمستوى مركز إدارة الأزمات ... والأهداف والمهام التي تحددها نوعية الأزمات المحتمل أن يتعامل معها فعلى سبيل المثال:

أ - فإن لمركز إدارة الأزمات على مستوى القومي .. قاعدة معلومات وخطة للمعلومات تختلف عن تلك الخاصة بمركز لإدارة الأزمات في أي من الوزارات أو المحافظات.

ب - كما أن نوعية ومستوى المعلومات التي يحتاج إليها مركز إدارة الأزمات القومي مثلا في إدارة الأزمة الداخلية تقل عن تلك التي يحتاج إليها مركز إدارة أزمات على أي من المستويات الأدنى.

2 - وبصفة عامة فإنه يمكن تصنيف المعلومات من حيث النوع على النحو التالي :-

أ - معلومات سياسية :

وتهتم بالسياسة الداخلية والسياسية الخارجية والنشاط الدبلوماسي للدولة.

ب - معلومات إقتصادية:

وتهتم بإمكانيات وقدرات الدولة الإقتصادية (زراعية , صناعية , تعدين , الصادرات الواردات , درجات الإعتماد الخارجي).

جـ - معلومات أجتماعية :

وتهتم بدراسة خصائص المجتمع بالدولة (التركيبية , الديموجرافية والعرقية , العادات والتقاليد , التعليم , اللغات , الدين , الأمراض الإجتماعية).

د - معلومات علمية وتكنولوجية :

الموقع الجغرافي - الحدود - المساحة - المناخ - طبيعة الأرض - الطرق.

و - معلومات بيوجرافية :

الشخصيات (بيانات أجتماعية - تأهيل علمي - وظائف - إتجاهات - ميول وطباع).

ز - معلومات عسكرية :

العقيدة العسكرية السياسة العسكرية وأهدافها - الإستراتيجية العسكرية الحجم والإمكانات والكفاءة القتالية - الصناعات العسكرية - الإرتباطات الخارجية وعلاقات التعاون.

3 - وعن مستوى المعلومات :

يرتبط تحديد مستوى المعلومات بصفة رئيسية بمدى قيمة المعلومات وكيفية الإستفادة منها والتقدير بمدى تأثيرها على أي أو بعض القوى الشاملة للدولة وكذا مدى إمكانية استثمارها في خدمة أهداف ومصالح الدولة ... وبصفة عامة فإنه يمكن على مستوى الدولة تحديد ثلاث مستويات للمعلومات ... عادة لايكون هناك بينهما فاصل واضح باعتبار أن المستويات الثلاث معاً تشكل حلقات متصلة تؤدي إلى إتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب .. وهي على النحو التالي :-

أ - معلومات قومية :

وهي المعلومات ذات الإتصال المباشر بتحقيق الغايات والأهداف القومية ... وتشكل الأساس التخطيط للسياسات العامة بعيدة المدى في مواجهة بالتحديات للأمن القومي ويتخذ بناءاً عليها القرارات ذات الصبغة القومية بواسطة القيادة السياسية العليا ... وتتحمل كافة أجهزة الأمن القومي مسئولية الحصول عليها ومتابعتها.

ب - معلومات إستراتيجية :

وهي المعلومات ذات الإتصال المباشر بتحقيق مصالح وأهداف الدولة خلال مرحلة أو فترة محددة .. وتشكل الأساس في التخطيط لسياسات الدولة خلال هذه الفترة ... ويتخذ عليها القرارات الخاصة بتحقيق هذه الأهداف ... وعادة ماتأخذ درجات متفاوتة من الأهمية من أجهزة المعلومات وفقاً لأسبقيتها وتخصص كل منها.

جـ - معلومات ميدانية :

وهـي المعلومـات ذات الإتصـال المبـاشر بتحقيـق أهـداف إسـتراتيجيات تحقيـق السياسات العامة للدولة خلال فترة أو مرحلة محددة ويتخذ بناءاً عليها القـرارات الخاصـة بمواجهة المتغيرات والتطورات التي تواجه تنفيذها.

4 - التأثير على الأمن القومي :-

ومن حيث التأثير فإنه يمكن تقسيم المعلومات إلى الآتي :-

أ - معلومات ذات تأثير مباشر على الأمن القومي :

1 - هذا أود بداية الإشارة .. إلآ أن الأمـن القـومي الشـامل يشـمل أبعـاداً متعـددة (سياسية المحافظـة عـلى الإدارة الوطنيـة وحمايـة القـرار السـياسي للدولـة وتـأمين خططهـا المستقبلية - إقتصادية / حماية الإقتصاد الـوطني ضـد أي تهديـدات خارجيـة أو داخليـة .. إجتماعية / الإستقرار الـداخلي وتلبيـة إحتياجـات الأفـراد والحفـاظ عـلى الوحـدة الوطنيـة وتحقيق السلام الإجتماعي.. أيدولوجي / منع الغزو الفكري والثقافي سواء المرتبط بـالتطرف الديني أو العقائدي السـياسي أو تفـويض منظمـة القـيم العليـا للدولـة... عسـكري/حمايـة الدولة ضد أي تهديدات عسكرية .. بيئي/الثلوث البيئي) .. وارتباطاً بواقـع المتغـيرات التـي طرأت على النظام العالمي فقد إتسعت دوائر وتجاوز محاله الحيـوي الحـدود السياسـية ألى مناطق المصالح والأهداف القومية.

2 - ومن هذا فإن المعلومات ذات التأثير المباشر على الأمن القومي.. هي تلـك التـي تعطي مؤشرات ذات دلائل تشير لعدائيات وتهديـدات تجـاه أي مـن أبعـاد الأمـن القـومي مثال لذلك المعلومات التي تعطي مؤشرات تجاه:-

أ - إتفاقيات تسعمى لبناء محاوراً وتكتلات تـوثر عـلى مكانـة الدولـة ووضـعيتها في المنطقة .. والتأثير السلبـي على دورها في مستقبل الترتيبات الأمنية والإقتصادية بالإقليم.

ب - محاولات للتأثير على حجم الاستثمارات أو المياه أو الصـادرات أو السـياحة بمـا يضر بالإقتصاد.

جـ - أنشطة إرهابية تؤثر عـلى الإسـتقرار الـداخلي أو المصـالح بالخـارج أو إضـعاف الوحدة الوطنية.

د - صـفقات تسـليح تخـل بـالتوازن العسـكري لصـالح دول معاديـة -رفـع حـالات إستعداد لقوات معادية - إتفاقيات دولية أو إقليمية تؤثر على نقل التكنولوجيا أو الحصول على الإحتياجات من التسليح.

هـ - محاولات فرض إرادة أو ممارسة ضغوط على متخذ القرار .

3 - تعطي هذه المعلومات أهمية قصوى .. وتركز لأجهزة المعلومات وعناصرها عـلى متابعتها .. وإعداد التقديرات بشأنها .. وإصدار التوصيات لصالح تحديد السياسات الخاصـة بها وإستراتيجيات تحقيقها بإستغلال كافة إمكانيات وقدرات الدولة المتاحة.

ب - معلومات ذات تأثير غير مباشر على الأمن القومي :

1 - وهي المعلومات التي تعطي مؤشرات ذات دلائل على نوايا وسياسات قد يكـون لها تداعياتها السلبية على أي من أبعاد الأمن القومي مالم يتم إتخـاذ التـدابير التـي تضـمن تجاوزها.

2 - ومن أمثلتها مايلي :-

أ - بروز قيادات بدول ترتبط مع الدولة بمصالح ولاتحمل نوايا طيبة إتجاهها.

ب - الصراعات الواقعة في مناطق المصالح والأهداف القومية.

جـ - اتفاقيات أو معاهدات دولية تشكل أساساً جديدة في مجال المعاملات الدوليـة أو الإقليمة.

3 - تعطى أسبقية تأكيـد في مجـال المتابعـة والتحليـل وإعـداد التقـديرات وإصـدار التوصيات للتعامل معها.

رابعاً : دورة إنتاج المعلومات :

1 - هي تلك العمليات التي تقوم بها أجهـزة المعلومـات (تخطـيط - جمـع - تـداول - تحليل متابعة - استكمال - نشر) في إطـار المهـام المحـددة مـن القيـادة الأعـلى للحصـول عـلى معلومـات يمكـن الإعـتماد عليهـا في إعـداد التقـديرات وإتخـاذ القـرارات وبنـاء السياسـات والإستراتيجيات وخطط تنفيذها.

2 - وهذه الدورة على الرغم من مرورها بخطـوات رئيسـية .. فإنـه يجـب الأخـذ في الإعتبار أيضاً إمكانية البدء من أي خطوة منها .. بمعنى أنه ليس لهذه الدورة بدايـة ونهايـة محددة .. وإنما هذه الخطوات تنفيذ في نفس الوقت ومستمرة ... فعـلى سـبيل المثـال فإنـه يمكن التخطيط لجمع معلومات في الوقت الجاري فيه إنتاج المعلومات.

3 - وتتمثل الخطوات الرئيسية لدورة إنتاج المعلومات في الآتي :-

أ - المرحلة الأولى (التخطيط لجمع المعلومات) :

عند التخطيط بجمع المعلومات .. يجب مراعاة النقاط الرئيسية التالية :

1 - تحديد الأهداف وإتجاهات الإهتمام.

2 - تحديد الإحتياجات من المعلومات بدقة وأسبيقياتها وفقاً لكل إتجاه والتوقيتات الزمنية اللازمة للحصول عليها.

3 - تحديد عناصر جمع المعلومات وإمكانيات كل منها.

4 - تخصيص وتوزيع المهام على العناصر المختلفة.

5 - تنسيق جهود مختلف عناصر جمع المعلومات بما يضمن عدم الإزدواجية في المهام والحصول على أفضل عائد إيجابي.

6 - تحديد وسائل تأمين المعلومات ووسيلة التبليغ بها.

7 - إعداد خطة تتضمن ماسبق خلال فترة زمنية محددة.

ب - المرحلة الثانية (جمع المعلومات) :

يقوم خلالها عناصر جمع المعلومات بتنفيذ المهام المخصصة لكل منها باستغلال الإمكانيات المتاحة مع مراعاة الآتي :-

1 - وصول المعلومات في التوقيت المناسب.

2 - رفع المعلومات للجهة المستفيدة.

3 - تأمين وصول المعلومات.

ويلاحظ هنا أنه ليس بالضرورة إنتظار عناصر جمع المعلومات إستكمال لها تماماً تم إرسالها .. وإنما يمكن إرسال مايتم الحصول عليه أن تتم المتابعة لإستكمال المهام المحددة.

3 - المرحلة الثالثة (تداول المعلومات) :

أ - تمثل جوهر دورة إنتاج المعلومات حيث يتم خلالها تحويل البيانات والأخبار التي يتم الحصول عليها خلال مرحلة الجمع إلى المعلومات ذات قيمة يمكن الإعتماد عليها.

ب - عملية تحويل البيانات إلى معلومات بأسلوب مبسط هي عبارة عن عملية إعادة تنظيم وتنسيق وترتيب واستخلاص من البيانات الواردة ثم إضافة الواردة ثم أضافة المعلومات متوفرة لتكوين صورة متكاملة حول موضوع محدد.

جـ - وتتم عملية التداول من خلال المراحل التالية :

1 - إستقبال البيانات والأخبار الواردة ثم القيد والتسجيل.

2 - التصنيف للبيانات والأخبار وفقاً للموضوعات.

3 - تقييم البيانات والأخبار (مؤكدة/غير مؤكدة/محتملة/مزيفة/ غير دقيقة..).

4 - تحليل البيانات/الخبر لتحديد عناصره والخروج بالمهام منها أو ماهو مطلوب لإستكمال , ومايتضمنه من شواهد وقرائن دالة على موضوع ما .. أو مقارنة بما هو متيسر من قبل.

5 - دمج البيانات/الخبر مع ماهو متيسر من معلومات سابقة حول الموضوع لتكوين صورة متكاملة.

6 - استخلاص النتائج والمؤشرات لتأكيد أو ترجيح الموصول.

7 - وفقاً للمواقف يتم تخزين الموضوع أو إعداده للإصدار.

د - المرحلة الرابعة (إصدار/ نشر المعلومات).

بإنتهاء مرحلة التحليل والتقييم يتم تحديد الجهات المستفيدة ورفع المعلومات إليها في التوقيت المناسب ومرفق بها تقييم الجهة القائمة بإنتاجها والتوصيات.

خامسا : دور المعلومات في إدارة الأزمة :

1 - أن قمة النجاح هو مانع حدوث الأزمة .. وإذا لم يحدث ذلك فلابد أن يكون لدينا من الإجراءات والتدابير التي تجنبنا تداعياتها من حيث المفاجأة وضيق الوقت وكذا تقليص المخاطر والتهديدات الناشئة عنها.

2 - وبإستعراض ماسبق أن تعرضنا إليه خلال المحاضرة فإنه يمكننا إستخلاص دور المعلومات في درء وإدارة الأزمات على النحو التالي :

أ - مرحلة ماقبل الأزمة :

1 - المساهمة في تحديد السياسة العامة والأهداف.

2 - المساهمة في التقدير بالمخاطرة والتهديدات المحتملة.

3 - المساهمة في تحديد الأزمات المحتملة.

4 - بناء قواعد المعلومات المناسبة لكل من هذه الأزمات.

5 - المساهمة في إعداد مايلي :

- المؤشرات والشواهد التي تنبىء بحدوث الأزمة.

- إعداد السيناريوهات والخطط لمواجهتها.

6 - إستشراق (التبؤ) بالأزمة.

7 - تنشيط عناصر جمع المعلومات وتحليلها وإعداد التقديرات لتحديث أو تعديل أو تغيير السيناريوهات والخطط لمواجهة الأزمة.

8 - الإنذار في التوقيت المناسب بالأزمة.

ب - مرحلة الأزمة :

1 - الحفاظ على متابعة تطور الأحداث وتزويد طاقم إدارة الأزمة بإحتياجاته لتطوير أو تغيير السيناريوهات المعدة .. وإعداد البدائل .. لصالح إتخاذ القرار .. ومواجهة التداعيات وردود الأفعال في الأزمة.

2 - الإستخدام كأحد الوسائل لتأثير على الخصم.

جـ - مرحلة مابعد الأزمة :

الإستمرار في متابعة الأحداث لإستعادة الأوضاع وإستخلاص الدروس للإستفادة منها في أزمات مستقبلية مشابهة.

3 - العلامة بين أجهزة المعلومات ومراكز إدارة الأزمات:

تقوم أجهزة المعلومات بدعم مهام مراكز إدارة الأزمات على النحو التالي :-

أ - مرحلة ماقبل الأزمة :

1 - إعداد التقديرات حول التحديات والمخاطر والتهديدات المحتملة.

2 - المساهمة في تحديد السياسة العامة والأهداف (الداخلية - الخارجية).

3 - تزويد مراكز إدارة الأزمات بالمعلومات الأساسية مع الحفاظ على إستقرار تحديثها في التوقيت المناسب.

4 - المشاركة في وضع السيناريوهات للأزمات المحتملة وخطط المواجهة.

5 - التنبؤ بالأزمات (رصد المؤشرات والشواهد والإنذار بها).

6 - إعداد الأطقم ذات الخبرة والتدريب على الأزمات.

ب - مرحلة الأزمة :

1 - الحفاظ على تدفق المعلومات لمركز إدارة الأزمة لإتخاذ القرار ومواجهة ردود الفعل.

2 - توفير الخبراء والمستشارين وفقاً للتخصصات المناسبة لنوعية الأزمة.

3 - المشاركة في تعديل الخطط والسيناريوهات المعدة من قبل وفقاً للواقع وتطورات الأحداث للأزمة.

4 - المشاركة في إعداد البدائل وتحديد أنسبها لإتخاذ القرار.

ج - مرحلة مابعد الأزمة :

1 - المشاركة في تحديث قاعدة المعلومات الأساسية كمركز إدارة الأزمات.

2 - المشاركة في تحليل الأزمة والخروج بالدروس المستفادة.

3 - الإشتراك في تحديث السيناريوهات والخطط الخاصة بمواجهة أزمات مستقبلية مشابهة.

الفصل العاشر : دراسة حالة هلى أزمة الطاقة

- **تعريف الطاقة**
- **أشكال الطاقة**
- **أزمة الطاقة وإنعكاساتها على الدول المتقدمة**
- **أزدياد إحتكار النفط بأسعار رخيصة**
- **إنعكاسات أزمة الطاقة الدولية على الدول النامية**
- **الآثار الهامة التي نجمت عن زيادة أسعار النفط على الدول المصدرة لها.**

دراسة حالة على أزمة الطاقة

- أزمة الطاقة

تعريف الطاقة : هي أي شيء له قوة كامنة لإنجاز شغل أو عمل ويشمل على عدة مصادر للطاقة تشمل الإنسان والحيوان والمصادر الإولية الطبيعية.

- أشكال الطاقة

1 - الطاقة الحرارية : ويستخدمها لتدفئة المباني والمحلات وتحضير الأطعمة وتسخين المياه واغراض صناعية أخرى متنوعة.

2 - الطاقة الكيماوية : وتستخدم في عمليات التفاعل والتصنيع الكيماوي.

3 - الطاقة الميكانيكية : وهذه تنقسم إلى قسمين :-

أ - ثابتة : مثل المحركات الكهربائية والتوربينات البخارية والمحركات الأخرى المختلفة التي يستخدمها الإنسان.

ب - متنقلة : وتستعمل في عمليات النقل البري والبحري والجوي.

4 - الطاقة الإشعاعية : مثل الضوء والإشعاعات ذات الأستخدامات المتعددة والإتصالات اللإسلكية.

5 - الطاقة المخزونة : هي مصادر الطاقة المتوافرة تحت سطح الأرض والتي يمكن إعتبارها محدودة ولايمكن تعويضها عنها إذا نفذت.

ازمة الطاقة وأنعكاساتها على الدول المتقدمة

مع إزدياد أسعار النفط بشكل لم يسبق له فعل في تاريخ النفط ومع قطع الدول العربية امدادات النفط عن الولايات المتحدة وهولندا . وقيام الثورة الصناعية في أوروبا في ظل توازن طبيعي بين إنتاج الطاقة واستهلاكها وتنمية مصادرها , إذ تفجرت الثورة في أقاليم كانت تتسم باحتوائها على

مصادر وفيرة للطاقة كالفحم والمساقط المائية والثروة الحرجية . ومنذ مطلع القرن العشرين بدأ العالم بالتوجه نحو إستخدام النفط الذي برزت أهميته بشكل سريع نظراً للمزايا الفريدة التي يتمتع بها بين مختلف المصادر للطاقة. الأمر الذي وجه الأنظار نحو مناطق أنتاجية . ودفع الدول الكبرى وبصورة رئيسية الولايات المتحدة إلى السيطرة عليها.

وقد كانت الوسيلة التي أتبعتها تلك الدول لتثبيت سيطرتها على المناطق الإنتاجية هي عن طريق الشركات النفطية العالمية الكبرى وهي خمس شركات أمريكية وشركة بريطانية وأخرى هولندية نذكرها على التوالي :-

- Standard oil of new Jersey.
- Mobil oil.
- Standard oil of California.
- Texaco.
- Gulf oil Company.
- British oil company.
- Shell oil.

كانت الشركات المذكورة تسيطر بصورة شبه كاملة على إنتاج النفط في المناطق المنتجة . وكانت تلك الدول تمتلك منافذ السيطرة القوية على العمليات اللاحقة من نقل وتكرير وشبكات توزيع إلى المستهلكين النهائين في جميع أنحاء العالم باستثناء الكتلة الشيوعية.

وقد أخذت هذه الشركات بأخذ الأمتيازات النفطية وانتزاع حق الدول في السيادة مواردها . وكانت تحدد اسعار النفط . وتعطي الدول مقداراً تافها مقابل نفطها كان يبلغ خمسة شلنات عن كل طن تستخرجه, ثم مرت طرق احتساب حصة الدول بتعقيدات ملتوية فيما بعد كانت تمثل

الوسائل الإحتكارية لإستغلال موارد تلك الدول . وبدأ عهد الإمتيازات بالتحليل عندما طلبت فنزويلا والسعودية وباقي الدول النفطية بتقاسم الأرباح مناصفة مع الشركات الإحتكارية .. والمطالبة بتخفيض أسعار البترول المعلنة , الأمر الذي تمخض عنه قيام منظمة (الأوبيك).

أن دفع الدول النامية إلى الأعتماد على أستيراد التكنولوجيا والإدوات والمعدات من الدول الصناعية وبالتالي قيام نمط حضاري صناعي على نفس الأسس التي تفرضها التكنولوجيا المستوردة من جهة , معجزها عن التطوير الذاتي لذلك النمط بسبب التبعية التكنولوجية من جهة أخرى.

أدى ازدياد إحتكار النفط بأسعار رخيصة إلى :

1 - إزدياد نسب نمو إستهلاك الطاقة.

2 - إختلال التوازن بين الأستهلاك وتنمية المصادر نتيجة الأعتماد على المصادر الخارجية.

3 - إتساع الفجوة بين الدول الصناعية والنامية.

- تعتبر المشكلة الأساسية في قياس تأثير أزمة الطاقة على المتغيرات الاقتصادية الكلية :-

1 - التأثيرات المتبادلة لهذه المتغيرات بين بعضها البعض.

2 - صعوبة عزل الآثار المتبادلة بشكل دقيق.

أن أثر أرتفاع أسعار النفط على الدول الصناعية في الأجل القصير يمكن تشبيهه بأثر الضريبة غير المباشرة من حيث مساهمته في أرتفاع المستوى العام للأسعار وخفض الطلب الكلي . أما في المدى الطويل فأن هذا الأثر قد يمتد ليؤثر على هيكل الأسعار النسبية ومخزون رأس المال.

أن جملة الآثار المباشرة لأزمة الطاقة على الدول الصناعية أزدياد حجـم الأسـتثمارات في مصادر الطاقة المحلية وبشكل خاص الأستثمارات التي انفقت على التنقيـب عـن الـنفط وتطوير المصادر البديلة.

مجمل القول أن أزمة الطاقة تمخضت عن نتائج وآثـار مختلفـة ومتشـابكة والواقـع أن الدول الصناعية نجحت إلى حد بعيد في أن تعكس بعض هذه الآثـار السـلبية وتحملهـا للـدول النامية . أن الدول الصـناعية لم تقـع في هـذه المصـاعب إلا بسـبب معالجتهـا لموضـوع الطاقـة بإفتراض بقاء عهد الطاقة الرخيصة والميسـرة . وهـو نفـس الأسـلوب الـذي كانـت تعـالج فيـه المسألة في القرن التاسع عشر قبل أن يكتشف النفط وعندما كان الفحم هو المصدر الأساسي.

إنعكاسات أزمة الطاقة الدولية على الدول النامية :

كانت الدول النامية تتميز بتخلف مصادر طاقتها وتدني إستخدامها للطاقـة مـما زاد إتساع الفجوة مع الدول المتقدمة , فقد مرت الـدول الناميـة بفـترة طويلـة عـن الإسـتنزاف السريع لمواردها من الطاقة دون أن تستفيد من إستخدام تلك الموارد.

أن جوهر أزمة الطاقة بالنسبة للدول النامية كان يتمثـل بعلاقـات إنتـاج وأسـتهلاك الطاقة المحجفة التي سادت عـلى حسـاب نموهـا وتقـدمها . وخاصـة وأن إسـتهلاك الطاقـة يتميز بخصوصية إستنزاف الموارد غير متجددة . لقد كان حصة الدول الناميـة مـن مجمـوع إستهلاك الطاقة في العالم منخفضة جداً مع أنها تضم (115) قطراً يشكل عدد سكانها حوالي ثلاثة أرباع سكان العالم وتبلغ نسبة ماتنتجه من الطاقة إلى مجموع ماتستهلكه حـوالي (3.7 :1) أما الأثر التي تركته أزمة الطاقة على الدول الناميـة تقسـم هـذه الـدول إلى مجموعـات ثلاث هي :-

1 - مجموعة الدول المصدرة للطاقة :

تضم الأقطار المصدرة للنفط الأعضاء في منظمة الأوبيك والأقطار المصدر للنفط غير الأعضاء في الأوبيك.

2 - مجموعة الدول التي تحقق اكتفاء ذاتي بالنسبة للطاقة .

3 - مجموعة الدول المستوردة للطاقة.

يلاحظ من خلال المؤشرات التي تم الحصول عليها تعتبر المجموعة الأولى هي أكثر تأثيراً من غيرها بتطورات الطاقة كما أنها لعبت دوراً متنامياً وبارزاً في أعقاب تلك التطورات فقد إزداد أسعار النفط كما كان سابقاً . وأصبح هناك أرتفاعات في عائدات النفطية . وتراكم فوائض مالية ضخمة لها في الخارج.

أن أرتفاع أسعار النفط لها أثر على توجيه فريد من الأستثمار نحو إستكشاف وتطوير وسائل أستخراج النفط والأستغلال الإقتصادي للغاز الطبيعي.

- الآثار الهامة التي نجمت عن زيادة أسعار النفط على الدول المصدر له.

1 - التزام هذه الدول بتقديم المساعدات والقروض للدول النامية.

2 - أرتفاع حجم القروض الخارجية التي منحتها دول الأوبيك إلى العالم الخارجي بنسبة فاقت نسبة نمو المساعدات المقدمة.

3 - فساد نمط إستهلاكي لايستخدم الطاقة بكفاءة , وتوجهت الأنظار إلى مشكلة هدر الطاقة وبشكل خاص أحراق الغاز الطبيعي دول الأستفادة الصحيحة منه.

أما مجموعة الدول النامية التي تحقق اكتفاء ذاتي بالنسبة للطاقة , فإنها على الرغم من عدم استفادتها من الأوضاع التي سادت في فترة السبيعنيات لعدم كونها تصدر الطاقـة . إلا أنها كانت في وضع أفضل بكثير من الدول النامية, المستوردة للطاقـة حيـث أن مواردهـا من الطاقة قد وفرت احتياجاتها الإستهلاكية منها . كما عملت على إسـتيراد الطاقـة بأسـعار عالية . الأمر الذي سيؤدي إلى تفاقم مشاكل اقتصادية كثيرة فيها , وعليه فـإن هـذه الـدول قد وفرت مصادرها الذاتية من الطاقـة . ولم تواجـه المشـكلة التـي واجهتهـا الـدول الناميـة الأخري . كما أن أزمة الطاقة قد حثتها على المضي قدما في زيـادة وتنميـة مصـادرها الذاتيـة كالتوسع في التنقيب عن النفط وتطوير المصادر الأخرى مـن أجـل سـداد حاجـة إسـتهلاكها المتنامي من الطاقة.

أن بعض دول المجموعة الثانية قد تحولت إلى إستيراد الطاقة بعـد أن مـرت بمرحلـة الأكتفاء الذاتي , وبعض الدول الأخرى تحولت إلى تصدير نسبة ضئيلة من إنتاجها بالنظر إلى الأكتشافات التي تمت مؤخراً بحافز مـن زيـادة الأسـعار للطاقـة الدوليـة . وسـتتعرض هـذا الدول إلى زيادة إستهلاك الطاقة تجعلها تتجه نحو إستيرادها.

أما بالنسبة للمجموعة الثالثة وهي الدول النامية المسـتوردة للطاقـة فإنهـا تضـم (89) بلداً تحتوي على الغالبية العظمى من سكان العالم الثالث ومجمـوع إسـتهلاكها مـن الطاقـة في الوقت الحاضر إلى أكثر من (10) ملايين برميل معادل للنفط يوميـاً . أي مايقـارب (10%) مـن مجمل الإستهلاك العالمي.

وهناك خمس دول ضمن هـذه المجموعـة تسـتهلك أكـثر مـن نصـف الـنفط الـذي تستورده الدول النامية ويوجد في هـذه المجموعـة حـوالي (24) بلـداً منتجـاً للـنفط والغـاز بكميات لاتكفي لسد معظم احتياجاتها من الطاقة.

الفصل الحادي عشر : دراسة حالة على أزمة المياة في الوطن العربي

- **مقدمة**

- **أهم مشاكل أزمة المياة في الوطن العربي.**

- **الأجراءات والخطوات اللأزمة للحد من إستنزاف الموارد المالية في الوطن العربي**

أزمة المياة في الوطن العربي

مقدمة :

تعتبر منطقة الخليج العربي من أكثر المناطق التي تواجه أزمة مياة في العالم إذ أنها تعاني من عجز مائي يصل إلى (15) مليار متر مكعب عام (2000)م ومن المتوقع أن يرتفع إلى (31) مليار متر مكعب عام (2025)م.

ويبلغ متوسط نصيب الفرد في الوطن العربي عام (2000)م (1250) متر مكعب ومن المتوقع أن يصل إلى (650) متر مكعب عام (2025)م . وهذا بسبب تزايد عدد السكان العرب بنسبة (2.7%) وهو من أعلى المعدلات في العالم , إلا أن متوسط نصيب الفرد في الوطن العربي يخفي تفاوتاً كبيراً بين المعدلات الخاصة بكل دولة , إذ أن دول الخليج العربي وليبيا والأردن وتونس وجيبوتي واليمن تحت الحد الأدنى وفق التصنيفات العالمية .

(أن نصيب الفرد يجب أن يزيد عن (1000) متر مكعب في السنة وإلا فستنتشر المشاكل الصحية والتخلف , وإذ ما قل عن (500) متر مكعب فيوصف الوضع المالي بالفقر الخطير.

- من أهم مشاكل أزمة المياة في الوطن العربي مايلي :

1 - وقوع أهم مصادر المياة العربية خارج الأراضي العربية وهو مايجعل خطط التنمية الإقتصادية العربية مرهونة بتصرفات الدول التي تنبع منها المياة العربية كما يمكن أن يؤدي ذلك إلى جعل المياة أداة ضغط تستخدم ضد الدول العربية في حال تعارض المصالح بين الدول العربية وهذه الدول , إذ تبلغ المياة المشتركة مع الدول الأخرى غير العربية (73%) من المواد المائية العربية.

2 - تدني إنتاجية وحدة المياة في الوطن العربي بسبب عدم كفاءة استخدام المياة العربية.

3 - تدهور نوعية المياة بسبب التلوث الناجم عن الأستخدام الأدمي أو النشاط الصناعي والزراعي.

4 - قصور الموارد المالية العربية المتخصصة لتطوير حجم وإستخدام الموارد المائية العربية.

5 - قلة الوعي العربي العام بخطورة أزمة المياة وماتتطلبه من الحفاظ عليها وحسن إستغلالها وتنميتها.

وبناءاً على ماسبق فإن على الوطن العربي إتخاذ العديد من الخطوات والإجراءات اللأزمة للحد من أستنزاف الموارد المالية وتقليل العجز في الوطن العربي وذلك عن طريق :-

1 - إعداد دراسة حول الموارد المائية المتاحة في الوطن العربي لصلته الوثيقة بالأمن الغذائي العربي والذي يعتبر من أهم مكونات الأمن القومي العربي , تتضمن كمية الموارد المائية , وأنواعها وأمكانيات تطويرها , ورفع كفاءة إستخدامها . وتقوم بها جامعة الدول العربية بالتعاون مع المنظمات العربية المتخصصة كونها بيوت خبرة يمكن للجامعة الأستفادة منها ومن أمكانياتها وخبراتها ودراساتها السابقة في هذا المجال.

ويجب الأخذ بالأعتبار عند إعداد هذا الدراسة بأن أزمة المياة تختلف في الوطن العربي من منطقة إلى أخرى , منطقة المغرب العربي تختلف عن منطقة حوض النيل عنها في دول مجلس التعاون الخليجي واليمن , عنها في المناطق العربية الأخرى مثل سوريا والأردن ولبنان وفلسطين والعراق فمنها ماهو مالي لقلة الموارد المالية , أو فني ناجم عن الطبيعة المناخية القاحلة , أو سياسي مرتبط بالدول المجاورة ودول المنبع.

2 - العمل على عقد اتفاقية دولية تؤكد الحق العربي في الموارد المائية التي تـأتي مـن خارج الوطن العربي , وتقسم هذه الموارد بشكل رسمي.

ومن أهم الدول المتضررة من مشكلة المياة دولة فلسطين حيث أن هناك قرى بدون شبكة للمياه.

وهناك أزمـة الميـاة تمـس بصـورة خاصـة وقاسـية سـكان البلـدان الفلسـطينية غـير المربوطة بشبكة المياة . وتوجد في أنحاء الضفة الغربية أكثر مـن مـائتي بلـدة تعـيش أزمـة المياة , ويسكن فيها حوالي (200.000) مواطن.

ولاتشمل هذه المعطيات مئـات آلاف الفلسـطينين الآخـرين الـذين يعيشـون في بلـدان تشتمل على شبكات للمياه , غير أنه لأسباب متنوعة لاتصل إليهم المياة مطلقـاً أو أن تزويـدها ليس متواصلاً (خاصة في أشهر الصيف).

وفي ظل غياب البنية التحتية لتزويد المياة بواسطة الأنابيب يعتمد سكان القرى التي تفتقر إلى شبكة المياة على ثلاثة مصادر :

1 - تخزين مياة الأمطار.

2 - تجميع المياه من العيون والينابيع.

3 - شراء المياة التي توصيلها بواسطة صهاريج المياه.

أن المياة التي يتم نقلها بواسطة صهاريج المياة تشكل بالنسبة لجميع سكان الضـفة الغربية أضافة هامة في أشهر الصيف , عندما لايكون التزويد منتظماً . وفي المقابل فإن هذه الصهاريج تشكل بالنسبة لسكان البلدان غير المربوطة بشبكة المياة مصدر التزويـد الأسـاسي وفي بعض الأحيان المصدر الوحيد في جميع أيام السنة.

ويتم تحديد أسعار المياة المنقولة بواسطة صـهاريج الميـاه طبقـاً إلى قـوانين السـوق وأسعارها تزيد بمئات النسب المئوية عن أسعار المياة التي يتم تزويدها بواسطة الأنابيب.

وفي الوقت الذي يتراوح فيه سعر الكوب الواحد من مياه الشبكة ما بين ثلاثة إلى خمسة شواكل , فإن سعر الكوب الواحد من المياة التي يتم تزويدها بواسطة صهاريج المياة يتراوح ما بين (15 - 40) شيكل.

أن الإنفاق المالي على المياة كان دائماً يشكل عبئاً مالياً ملحوظاً على سكان هذه القرى , والذين ينتمون عادة إلى الطبقات الضعيفة في المجتمع . وقد زاد هذا العبىء أكثر منذ أندلاع الأنتفاضة الحالية والتي فقدت خلالها الكثير من العائلات مصدر رزقها الأساسي ليرتفع عدد العائلات الفقيرة بصورة ملحوظة.

أن وجود بلدان غير مربوطة بشبكة المياه يرتبط بالإهمال الذي تميزت به دولة اسرائيل فيما يتعلق بالأستثمار في البنية التحتية منذ احتلال المناطق الفلسطينية وحتى العام (1995) , عشية التوقيع على إتفاقيات أوسلو.

كما عاش حوالي (20%) من سكان الضفة الغربية في بلدان تفتقر إلى البنية التحتية لشبكة المياة . وقد قامت السلطة الفلسطينية منذ ذلك الوقت وبمساعدة الدول والمنظمات المانحة بربط قرى كثيرة بشبكة المياة , وقد توقفت الكثير من البرامج المتعلقة بر بط بلدان إضافية بسبب غياب التمويل.

هناك مشكلة أضافية تعرقل تحسين الأوضاع في هذا المجال وتتعلق بسياسة المماطلة التي تنهجها الإدارة المدنية من الضفة الغربية. بكل مايتعلق بإعطاء المصادقات على تنفيذ المشاريع المرتبطة بالمياه في المنطقة ومع هذا فإن المشكلة تبقى في تيسير مصادر المياة لمجموع السكان الفلسطينين , أن المعنى المباشر لربط بلدة بشبكة المياة هو الأرتفاع الفوري في مستوى الأستهلاك نسبة إلى الفترة التي اشترى فيها المواطنون المياة بواسطة صهاريج المياة بأسعار مرتفعة جداً . وبناء على ذلك فإن عدم زيادة كمية المياة التي يتم تزويدها لجميع سكان المناطق الفلسطينية سوف يؤدي إلى ربط المزيد من القرى بشبكة المياة القائمة وتقليص التزويد لباقي المستهلكين.

الفصل الثاني عشر : دراسة حالة على أزمة الزلازل

- **مقدمة**
- **سبب تواجد الشرور والكوارث في العالم**
- **دراسة إدارة الأزمات على ضوء الزلازل التي أصابت مدينة (بم) الإيرانية**
- **طهران وإدارة الأزمة للزلازل**
- **الزلازل , والتأمين , وإدارة الأزمة**
- **طرق التصدي أمام الزلازل**

أزمة الزلزال

- مقدمة :

أن الإدارة البشرية ليست لها أي أثر في وقوع الزلزال , لكننا رغم ذلك نستطيع أن نقلل من الآلام والصدمات لو نتمتع من أفق تفكير واسع , إن التربية الدينية والفكرة الإسلامية تعلم الإنسان الشمولية في النظر وتخرجه من النطاق المضيق والنظرات السطحية وتعدد الظواهر الطبيعية من آيات الله وفرصة للتفكر , في خلل هذه النظرة يمكن أن نعد أهم الوجوه للزلزال كالتالي : الوجه العلمي , الوجه الداخلي , الوجه السياسي الخارجي , الوجه الإعلامي , الوجه القانوني , الوجه الإجتماعي , الوجه الإقتصادي والتجاري , الوجه التاريخي , الوجه المتعلق بالبيئة , الوجه المتعلق بالثقافة العامة , الوجه الصحي , الوجه الإداري.

سبب تواجد الشرور والكوارث في العالم :

تمتاز كارثة بم يبعد فلسفي ديني تحاول هذه الدراسة الأجابة على اسئلة التي تشيرها هذه الظاهرة . ففي البداية تقدم هذه الدراسة سبب تواجد الشرور والكوارث في العالم . ثم يتم الأجابة على الأشكالات المنارة منها . ثم تتناول المقابلة سخية كمثل هذه البلايا بالعدل الألهي كما تتم الأشارة إلى علاقتها بالأنذار للبشر.

ما هو الأساس لتواجد الكوارث والشرور في العالم؟ لوعد الزلزال شرا لماذا خلق اذاً؟ وهل يناسب هذا , الحكمة والعدالة الإلهيتين؟ وهل تعتبر الكوارث أدة الأنذار البشر؟ هل هي في الحقيقة نتائج لأعمال البشر السيئة؟ وتتناول هذه المقابلة الأجابة على هذه الأسئلة.

دراسة إدارة الأزمات على ضوء الزلزال الذي أصاب مدينة (بم) الإيرانية

أتخذ الزلزال الذي أصاب مدينة (بم) أبعاداً عالمية وذلك لأن المدينة امتازت بسمات خاصة منها : معالم المدينة الأعمارية , استقلالها للسياح , تواجد المهربين في المنطقة , الأوضاع الأقتصادية المتدهورة للناس فيها , مقتل غالبية المسؤولين خلال الزلزال الذي أصاب المدينة .

ففي كمثل هذه الحالة يبقى الدور الريادي مسألة إدارة الأزمات, يقصد مؤلف المقال ضمن نقده لمسألة إدارة الأزمات في زلزال (بم) , إلى أصلاح ذلك في الأزمات الأحتمالية القادمة فإنه يحاول ضمن نظرة علمية مواطن الضعف والقوة لدراسة تداعيات كارثة (بم) , كما أنه ينهي مقالة مقدما اقتراحات لدراسة شاملة للمسألة لشتى جوانبها والأعتبار من ذلك لكارثة أعظم إذا ما أصابت طهران يوماً.

طهران وإدارة أزمة الزلزال

أشار الدكتور مازيار حسيني وهو رئيس لجنة الأزمات لمحافظة طهران خلال كلمته تحت عنوان (طهران وإدارة أزمة الزلزال) أشار إلى ماهية الزلزال وأوضاع بلادنا الجغرافية ولاسيما مدينة طهران في مقابل حادث زلزال كما أشار إلى مسؤولية أجهزة الحكومة والدولة قبل وقوع الزلزال وبعدها والأستفادة من تجارب باقي البلدان في هذه المقالة.

الزلزال , التأمين , إدارة الأزمة

يمكن أن نقسم طرق المواجهة مع الزلزال إلى ثلاثة مراحل :-

1 - المرحلة الأولى : الحيلولة دون ورود الخسائر.

2 - المرحلة الثانية : عملية الأغاثة.

3 - المرحلة الثالثة : إستدراك الخسائر.

ليس بامكان الـدول أن تسـتدرك الخسـائر في الزلـزال الكبـيرة الا قلـيلاً ولـذلك تعـد مسألة التأمين من أفضل الطرق لمساعدة منكوبي الزلزال.

وتم الإشارة في هذا المقالة إلى هذه المسألة ودورها المنسية في بلادنا.

طرق التصدي أمام الزلزال

قام الدكتور محمد رضا قيطانجي خريج فرع علم الزلزال في جامعـة طوليـو ورئـيس قسم تسجيل الزلزال ونائب لرئيس لجنة علم الزلزال في البلدان الأسيوية والذي قـام بـاجراء مقابلة مع مراسل (انديشه صادق) وأعطى معلومات حول ماهيـة الزلـزال وطـرق التصـدي أمام الزلزال.

المراجـــــــع

المراجع العربية

1 - العتيبي , صبحي جبر , (2004) , تطور الفكر والأساليب في الإدارة , (طـ 1) دار الحامـد للنشر والتوزيع , عمان - الأردن.

2 - جـودة , محفـوظ أحمـد , (2005) , العلاقـات العامـة , (طــ 4) . دار زهـران للنشر والتوزيع , عمان - الأردن.

3 - الصيرفي , محمد عبد الفتاح , (2003) , مفاهيم إدارية حديثـة , (طــ) الـدار العلميـة للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع , عمان - الأردن.

4 - الحملاوي , محمـد رشـاد , (1993) , إدارة الأزمـات تجـارب محليـة وعالميـة , (طــ 1), مكتبة عين شمس , القاهرة.

5 - العماري , عباس رشدي , (1993) , إدارة الأزمات في عالم متغير , مركز الأهـرام للترجمـة والنشر , القاهرة.

6 - عليوة , السيد , (1977) , إدارة الأزمات والكوارث - حلول عملية أساليب وقائية سـجل العرب . القاهرة.

7 - سكري , رفيق , (1984) , مدخل في الرأي العام والإعلام والدعاية , جروس برس , لبنان.

8 - الصحن , محمد فريد , (1988) , العلاقات العامة : المبادىء والتطبيق, الدار الجامعية , الإسكندرية.

9 - شدود , ماجد محمد , (2002) , إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة, (طـ1) دار الاوائل للنشر والتوزيع , عمان - الأردن.

10 - مهنا , محمد نصر , (2004) , إدارة الأزمات , قراءة في المنهج, مصر.

11 - فتحي , محمد , (2001) , الخروج من المأزق , فن إدارة الأزمات , دار التوزيع والنشر الإسلامية , القاهرة.

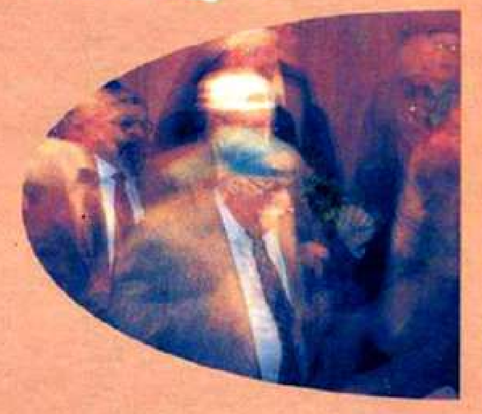
المراجع الأجنبية

1 - Fraser P. seitel, (1995). The Practice of public Relations, 6th Ed., Prentice-Hall, Newjersey.

2 - Norman Stone, (1995). The Management and Practice of public Relation, Macmillan Business, London.

3 - WWW. goo GLe . com.

إدارة الأزمات





دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع

عمّان - شارع الملك حسين - مجمع الفحيص التجاري

تلفاكس: 4655877 6 962+ موبايل: 5525494 79 962+

ص.ب 712577 عمّان 11171

E-mail: dar_konoz@yahoo.com



ISBN 9957-463-08-X